



MASTERARBEIT

Frau

Sarah Jung

**Personalentwicklung in
Organisationen der Sozialen
Arbeit am Beispiel einer
ausgewählten Organisation in
Sachsen**

Roßwein, 2013

MASTERARBEIT

Personalentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit am Beispiel einer ausgewählten Organisation in Sachsen

Autor:

Frau Sarah Jung

Studiengang:

Soziale Arbeit, Master

Seminargruppe:

sb11wv-m

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. soc. Armin Wöhrle

Zweitprüfer:

Prof. Dr. phil. Barbara Wedler

Einreichung:

Roßwein, 22.08.2013

Verteidigung/Bewertung:

Roßwein, 2013

Bibliographische Beschreibung:

Jung, Sarah:

Personalentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit am Beispiel einer ausgewählten Organisation in Sachsen. - 2013. - 137 S.

Roßwein, Hochschule Mittweida/Roßwein, Fakultät Soziale Arbeit, Masterarbeit, 2013

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Thematik der Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit, auch unter Betrachtung der Aspekte Notwendigkeit und Bedeutung für die Organisationsentwicklung. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei auf der Zusammenführung wissenschaftlicher Literatur mit der praktischen Umsetzung von Personalentwicklung innerhalb von Organisationen Sozialer Arbeit. An einer ausgewählten Organisation wird exemplarisch betrachtet, welchen Stellenwert Personalentwicklung in der Praxis hat und welche Besonderheiten mit der Implementierung eines Personalentwicklungskonzeptes einhergehen. Schlussendlich bieten die, aus der Untersuchung abgeleiteten, Handlungsempfehlungen eine Ergänzung zu den theoretischen Ausführungen zu Personalentwicklung und schärfen den Blick für die besonderen Belange von Organisationen Sozialer Arbeit in Bezug auf die praktische Anwendung von Personalentwicklung als Teil des Personalmanagement.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	4
EINLEITUNG.....	5
1 PERSONAL IN ORGANISATIONEN DER SOZIALEN ARBEIT	8
1.1 Von Ehrenamtlichkeit und sozialwirtschaftlichem Handeln oder Legitimation der Sozialen Arbeit ..	8
1.2 Die Fähigkeit zum Wandel oder Lebenslanges Lernen	9
1.3 Was ist eine Lernende Organisation?	10
1.4 Was ist Personalmanagement?	13
1.5 Bedeutung des Personals für Organisationen der Sozialen Arbeit	15
2 WAS IST PERSONALENTWICKLUNG?	19
2.1 Definition und historischer Ursprung	19
2.2 Theoretische Einordnung von Personalentwicklung	21
2.3 Ziele von Personalentwicklung.....	22
3 PERSONALENTWICKLUNG IN ORGANISATIONEN DER SOZIALEN ARBEIT ..	24
3.1 Einflüsse auf Personalentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit.....	24
3.2 Bedeutung und Notwendigkeit der Personalentwicklung in der Sozialen Arbeit	29
3.3 Konzepte der Personalentwicklung	31
3.3.1 Personalentwicklung orientiert am Angebot	32
3.3.2 Personalentwicklung orientiert an Bedarf und Anpassung.....	32
3.3.3 Personalentwicklung orientiert an Strategie und Leitbild	33
3.3.4 Integrierte und innovationsorientierte Personalentwicklung.....	35
3.4 Anforderungen an Personalentwicklung oder Zusammenfassung.....	35
3.5 Kritik und Grenzen von Personalentwicklung.....	37

4 ENTWICKLUNG EINES KONZEPTS DER PERSONALENTWICKLUNG	38
4.1 Personalentwicklungskonzept.....	38
4.2 Ablauf von Personalentwicklung.....	40
4.3 Bedarfserhebung.....	40
4.4 Personalentwicklungsplanung	42
4.5 Maßnahmenplanung.....	43
4.6 Durchführung und Umsetzung von Personalentwicklung.....	44
4.6.1 Implementierung von Personalentwicklung	44
4.6.2 Maßnahmen, Instrumente und Methoden der Personalentwicklung	46
4.7 Controlling, Erfolgskontrolle und Evaluation	46
5 WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG	48
5.1 „Sociosclerose“ oder fehlende finanzielle Ressourcen in der Sozialwirtschaft.....	48
5.2 Personalentwicklung in der Praxis – Teil I	51
5.3 Personalentwicklung in der Praxis – Teil II	53
6 PRAXISFORSCHUNG	55
6.1 Ziel der Untersuchung.....	55
6.2 Forschungsfragestellung und Hypothesen.....	56
6.3 Untersuchungsdesign.....	57
6.3.1 Organisationsanalyse.....	57
6.3.2 Dokumentenanalyse	59
6.3.3 Mündliche Befragung.....	60
6.3.4 Ablauf der Untersuchung	60
6.4 Durchführung der Untersuchung – Teil 1: Dokumentenanalyse	61
6.4.1 Erfassung des Ausgangsmaterials	61
6.4.2 Quantitative und qualitative Auswertung der Dokumente	63
6.4.3 Interpretation der Dokumente	68
6.5 Durchführung der Untersuchung – Teil II: Mündliche Befragung.....	69
6.5.1 Katalog der Leitfragen	69
6.5.2 Auswertung des Interviews	71
6.6 Zusammenführung der Ergebnisse beider Untersuchungsmethoden	74
6.6.1 Vergleich der Ergebnisse	74
6.6.2 Abschließende Bewertung der Ergebnisse	77

7 SCHLUSSFOLGERUNGEN	80
7.1 Theorie und Praxis oder ein Vergleich	81
7.1.1 Handlungsempfehlungen für die untersuchte Organisationen Sozialer Arbeit	81
7.1.2 Allgemeingültige Empfehlungen für Organisationen Sozialer Arbeit	83
7.2 Bedingungen für Personalentwicklung.....	86
7.2.1 Personal- und Organisationsentwicklung oder Abhängigkeiten	86
7.2.2 Diversity Management.....	88
7.2.3 Schlüsselrolle Leitung.....	91
AUSBLICK	93
ANHANG	95
Anhang 1 - Krisen sozialer Unternehmen	95
Anhang 2 - Ziel der Personalentwicklung aus verschiedenen Perspektiven.....	96
Anhang 3 - Anforderungen an Personalentwicklungsverantwortliche	98
Anhang 4 - Personalmanagement als qualitative und quantitative Personalarbeit	99
Anhang 5 – Personalentwicklung als Managementaufgabe	100
Anhang 6 - Maßnahmen der Personalentwicklung	101
Anhang 7 - Dokumente der Personalentwicklung	103
Anhang 8a – Quantitative Datenerhebung.....	105
Anhang 8b – Quantitative Datenerhebung	106
Anhang 9 – Qualitative Datenerhebung.....	107
Anhang 10 - Protokoll zum Interview.....	122
LITERATURVERZEICHNIS	129
SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	137

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgaben des Personalmanagements	14
Abbildung 2: Berufliche Handlungsfähigkeit	16
Abbildung 3: Entwicklungsstufen der Personalentwicklung	19
Abbildung 4: Ganzheitliches Personalmanagement	21
Abbildung 5: Aufgaben und Ziele von Personalentwicklung	24
Abbildung 6: Schlüsselqualifikationen	27
Abbildung 7: Einfluss der Personalentwicklung auf die Organisation	30
Abbildung 8: Personalentwicklungsbedarf anhand dreifachem Ist-Soll-Abgleich	41
Abbildung 9: Erfassung des Dokumentenstatus.....	62
Abbildung 10: Anforderungen an MitarbeiterInnen	66
Abbildung 11: Vernetztes System der Organisations- und Personalentwicklung	87
Abbildung 12: Anforderungsprofil von Führungskräften	92

Einleitung

Die Soziale Arbeit kennzeichnet eine Vielfalt und Komplexität von Aufgabenfeldern und Einsatzgebieten. Innerhalb der Sozialen Arbeit tätig zu sein, erfordert die Bereitschaft und das Engagement zu stetiger Entwicklung der eigenen Kompetenzen und Qualifikationen. Dies ist vor allem bedingt durch Einflüsse wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen, welche Organisationen¹ der Sozialen Arbeit zur Anpassung zwingen. Sozialpädagogisches „Können“ und Idealismus allein sind längst kein Garant mehr für den Erfolg sozialer Dienstleistungen. Es kommen vielmehr Forderungen nach Effektivität und Effizienz der Sozialen Arbeit auf. Soziale Arbeit sieht sich zunehmend mit Legitimationsanforderungen konfrontiert. „In den letzten Jahren hat Soziale Arbeit eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Ökonomisierung durchdrungen und mittels einseitig geprägter Denkmuster zur Erbringung und Bewirtschaftung sozialer Dienstleistungen vielfach zu einer Fragmentierung und Entfremdung von Fachlichkeit im systemischen Sinne geführt. Soziale Arbeit, die möglichst billig angeboten werden soll, läuft Gefahr, immer öfter auf Werte und fachliche Standards zugunsten betriebswirtschaftlicher Logik zu verzichten“ (Bassarak 2012: 34). Wird die Bedeutung der Wirtschaftlichkeit Sozialer Arbeit jedoch gänzlich außer Acht gelassen, gerät das Fortbestehen der jeweiligen Organisation Sozialer Arbeit in Gefahr.

Es gilt daher, sich an betriebswirtschaftlichen Konzepten zu orientieren, statt sich derer zu verwehren, um eine sinnvolle Möglichkeit unter Anerkennung der Diversität betriebswirtschaftlicher und sozialwirtschaftlicher Rahmenbedingungen zu entwickeln, welche Organisationen Sozialer Arbeit die Möglichkeit schafft, Wirtschaftlichkeit herzustellen als auch die Qualität der eigenen Dienstleistung zu managen.

Hierbei spielt das Sozialmanagement eine entscheidende Rolle. Sozialmanagement umfasst Aufgaben des Führens, des Leitens sowie des Steuerns in Organisationen, welche fachliche Dienste im Rahmen Sozialer Arbeit leisten. Dabei ist Sozialmanagement kein

¹ In der Literatur finden sich teilweise verschiedene Verwendungen der Begriffe Unternehmen, Einrichtung und Organisation. In dieser Arbeit werden diese Begriffe synonym angewandt. Zur Verdeutlichung, welche Bedeutung der Begriffe gemeint ist, wird eine Definition von Rosenstiel (2000) herangezogen. Demnach werden „Organisationen, die von der Sozialwirtschaft beschrieben, erklärt, prognostiziert und kontrolliert werden sollen, [...] vielfach als ihrer Umwelt gegenüber offene Systeme definiert, die zeitlich überdauernd existieren, spezifische Ziele verfolgen, u.a. aus Individuum bzw. Gruppen zusammengesetzt sind und eine bestimmte Struktur zur Koordination der einzelnen Tätigkeiten aufweisen, die in der Regel durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet sind“ (Rosenstiel 2000: 225).

soziales Management, welches sich in seiner Funktion dem Gütesiegel Humanität und damit vorrangig den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen² verschrieben hat. Sozialmanagement stellt in Abgrenzung zum Management im Bereich der Wirtschaft ein eigenständiges Management nur eben im Bereich der Sozialwirtschaft³ dar (vgl. Wöhrle 2013: 36f.). Wöhrle (2013) definiert Sozialmanagement wie folgt: „Sozialmanagement wird einem Personenkreis zugerechnet, der auf verschiedenen Funktionsebenen in unterschiedlichen Organisationen, in denen ausschließlich oder unter anderen auch Leistungen der Sozialen Arbeit erbracht werden, angesiedelt ist (Management als Institution). Gleichzeitig versteht man unter Sozialmanagement ein Bündel von Funktionen in diesen Organisationen, die in konkrete Handlungen münden müssen, um die Sicherung und Entwicklung der Organisation in ihren sozialpolitischen, betriebswirtschaftlichen, juristischen und fachlichen Zusammenhängen zu gewährleisten (Management als Funktion). Bei den Funktionen sind Erkenntnisse der Betriebswirtschaft und Managementlehre von Bedeutung, jedoch müssen die Besonderheiten, die aus der Fachlichkeit Sozialer Arbeit entspringen, beachtet werden“ (Wöhrle 2013: 52). Sozialmanagement meint darüber hinaus die Vernetzung Sozialer Arbeit und „die gesellschaftlich relevanten Teilbereiche der Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft“ (Beck/Schwarz 2012: 146). Dabei ergänzen sich Soziale Arbeit und Sozialmanagement in gegenseitiger Abhängigkeit (vgl. Beck/Schwarz 2012: 147).

Neben der oben benannten Notwendigkeit von Sozialmanagement für das Fortbestehen einer Organisation unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit, spielt das Personal eine wesentliche Rolle. Schlussendlich sind es die MitarbeiterInnen, welche einen bedeutenden Einfluss auf die Ausgestaltung der Dienstleistung unter den Schwerpunktforderungen nach Effektivität und Effizienz nehmen. Die Bedeutung des Personals für die Qualität Sozialer Arbeit als Dienstleistung wurde innerhalb wissenschaftlicher Publikationen bereits hinreichend erörtert. Im Interesse der vorliegenden Arbeit steht über die Bedeu-

² Es gilt darauf hinzuweisen, dass in der vorliegenden Arbeit, sofern nicht in Einzelnen verwendet, beide Geschlechter zusammengefasst bezeichnet werden. So werden beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur besseren Übersicht als MitarbeiterInnen benannt.

³ Was unter Sozialwirtschaft verstanden wird, definiert Wendt (2008) wie folgt: „Die Sozialwirtschaft hat den sozialen und zugleich ökonomischen Zweck, individuelle und kollektive Wohlfahrt in Formen gemeinschaftlicher Selbstversorgung und öffentlich, frei-gemeinnützig oder gewerblich organisierter Versorgung (care) zu bewerkstelligen. Die Sozialwirtschaft erfüllt ihren Zweck in Interaktion von und mit Personen, die in ihrem Leben und zur Bewältigung von Problemen in ihm Bedarf an einer spezifischen Versorgung haben. Sie wird, soweit sie nicht informell erfolgt, von Organisationen übernommen, die soziale Dienstleistungen anbieten“ (Wendt 2008: 953).

tung des Personals hinaus, die Frage nach der Führung und Förderung der MitarbeiterInnen zu Zwecken des Organisationserfolges. Wie bereits oben erwähnt geht der ständige Wandel mit der Forderung stetiger Anpassung einher. Dies erfordert neben einem gut gerüsteten Sozialmanagement auch die Bereitschaft der kompletten Organisation, jedoch allen voran der MitarbeiterInnen, zu lebenslangem Lernen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich entsprechend vorausgegangener Ausführungen mit der Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit. Es gilt die Fragestellung zu erörtern, welche Bedeutung der Personalentwicklung für Organisationen Sozialer Arbeit, vor allem unter Aspekten Qualität und Wirtschaftlichkeit zukommt und wie Personalentwicklung im Prozess des stetigen Wandels der Rahmenbedingungen von Organisationen Sozialer Arbeit im Sinne der Organisationsentwicklung sinnvoll Anwendung finden kann.

Zu Beginn wird, als Grundlage für die weiteren Ausführungen zum Gegenstand der Personalentwicklung, die Bedeutung des Personals für Organisationen Sozialer Arbeit aufgegriffen. Darauf folgend wird Personalentwicklung definiert und hinsichtlich seiner Entstehung, theoretischen Verortung sowie Zielsetzung erklärt. Anschließend soll der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung erläutert werden. Es werden darüber hinaus konkrete Konzepte der Personalentwicklung vorgestellt, welche die Grundlage für die weiterführende Erläuterung zur Initiierung von Personalentwicklung und zur Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes darstellen.

Gemäß dem Titel der Arbeit soll Personalentwicklung auch im praktischen Bezug dargestellt werden. Dazu dienen zu allererst die Ausführungen zu drei durchgeführten wissenschaftlichen Forschungen als Ausgangspunkt für eine eigene, im Rahmen der vorliegenden Arbeit, durchgeführte Untersuchung. Innerhalb dieser Arbeit wird die Theorie zu Personalentwicklung exemplarisch an einer ausgewählten Organisation Sozialer Arbeit in Sachsen mit der vorgefundenen Praxis verglichen. Die Untersuchung erfolgt auf Wunsch der Organisation anonym. Die Ergebnisse der Untersuchung, welche auf einer Dokumentenanalyse und eines Interviews mit der Leitung basieren, dienen der Entwicklung von Handlungsempfehlungen, einerseits konkret für die Organisation, andererseits generalisiert für Organisationen Sozialer Arbeit. Es gilt mittels der Untersuchung herauszufinden, wie Personalentwicklung tatsächlich praktisch angewandt wird und welche Faktoren die Anwendung beeinflussen.

Schlussendlich wird die Funktion der Leitung betrachtet. Wie bereits mehrfach erwähnt, kommt der Leitung von Organisationen Sozialer Arbeit bezüglich des Sozialmanagements eine Schlüsselrolle zu. Diese wird im Anschluss der Untersuchung, auch unter Anwendung der Forschungsergebnisse bewertet.

1 Personal in Organisationen der Sozialen Arbeit

1.1 Von Ehrenamtlichkeit und sozialwirtschaftlichem Handeln oder Legitimation der Sozialen Arbeit

Um zu verstehen, welche Rolle Personal für Organisationen der Sozialen Arbeit spielt und welche historische Entwicklung Personalentwicklung in ihrer Notwendigkeit begründet, ist es von Bedeutung, das Heranwachsen der Sozialen Arbeit als wissenschaftliche Disziplin zu sehen und im Kontext sozialpolitischer Veränderungen zu betrachten. Die Entwicklung der Sozialen Arbeit von praktizierter Ehrenamtlichkeit hin zur wissenschaftlich fundierten Profession erfolgte über Jahrzehnte hinweg, geprägt von enormen Veränderungen hinsichtlich Ausbildung und Anerkennung der Sozialen Arbeit, verbunden mit stetiger Forderung nach Innovation und Professionalisierung (vgl. Wöhrle 2008: 13). In der Ausübung der fachlichen Arbeit definierte sich die Soziale Arbeit zu Beginn und über Jahrzehnte hinweg fast ausschließlich über den praktischen Bezug zum Klienten, „betriebswirtschaftliches Denken wurde von SozialerbeiterInnen an der Basis kaum praktiziert“ (Kursawe 2007: 12). Die Steuerung der Sozialen Arbeit selbst war nicht als Teil der Sozialen Arbeit anerkannt. Begriffe wie Management und Steuerung und eben solche Konzepte wurden gedanklich von Beginn der Entwicklung Sozialer Arbeit an mit jener kaum in Verbindung gebracht.

Erst mit der Veränderung des Wohlfahrtssystems in Deutschland, von einer ausschließlichen Versorgung durch den Staat hin zur Umverteilung der Verantwortung, gewann betriebswirtschaftliches Denken auch im Bereich der Sozialen Arbeit an Bedeutung. Soziale Arbeit entwickelt sich seither zunehmend zu einer von Nachfrage bestimmten Dienstleistung, die sich mit Qualitäts- und Effizienzdenken auseinander setzen muss. Im Zuge dieser Neuen Steuerung⁴ entstand die Überlegung, sich der verschiedenen Modelle

⁴ Das Neue Steuerungsmodell wurde für die deutsche Kommunalverwaltung entwickelt und ersucht diese dahingehend zu verändern, Bürokratien abzubauen und moderne Dienstleistungen zu schaffen bzw. mittels Managementmethoden der Betriebswirtschaft mehr Effektivität und Effizienz zu erlangen (vgl. Horcher 2008: 715).

der Wirtschaft zu bedienen und Konzepte des Change Management als auch des Lean Management als Basis für sozialwirtschaftliche Veränderungen im Bereich des Managements zu nutzen (vgl. Wöhrle 2008: 17ff.).

Jedoch begründet sich allein durch die Unterschiedlichkeit der beabsichtigten Dienstleistung in der Betriebswirtschaft und der Sozialwirtschaft, dass eine simple Übertragung ökonomischer Managementmodelle auf die Soziale Arbeit nicht möglich ist bzw. mit erheblichen Schwierigkeiten einhergehen müsste (vgl. Friedrich 2010: 9f.). Die Orientierung an betriebswirtschaftlichen Konzepten stellt lediglich eine Grundlage für die Professionalisierung Sozialer Arbeit dar. Die Anwendung von Management in Organisationen der Sozialen Arbeit ist die logische Reaktion auf die veränderten Anforderungen sowohl an die Praxis als auch an die Fachlichkeit Sozialer Arbeit. „Aufgrund steigender Komplexität und erweiterter Wettbewerbsfelder wird die Fähigkeit zum Wandel zur neuen Herausforderung für soziale Organisationen und ihre Dienstleistungen“ (Kursawe 2007: 12).

Soziale Arbeit ist zunehmend mit Legitimationsanforderungen gegenüber ihren Finanzgebern und der breiten Öffentlichkeit konfrontiert. Aufgrund krisenhafter Umstände und finanzieller Engpässe von Seiten der Sozialsysteme muss sich die Soziale Arbeit bezüglich der „Notwendigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit ihrer Dienstleistungen“ rechtfertigen. Bemängelt werden neben fehlender Transparenz bezüglich Methodik und Zweck, vor allem mangelhafte Struktur, Organisation sowie Erfolgskontrolle der Angebote (vgl. Beck/Schwarz 2012: 81). Im Anhang findet sich zu den Krisen, mit denen Soziale Arbeit konfrontiert ist, eine Abbildung (Anhang 1). Welche Möglichkeiten bestehen, auf die veränderten Herausforderungen zu reagieren, wird weiterführend aufgegriffen.

1.2 Die Fähigkeit zum Wandel oder Lebenslanges Lernen

Lernen wird „als ein Prozess der Veränderung kognitiver Strukturen, der sich in verändertem Verhalten bzw. veränderten Verhaltensmöglichkeiten (Verhaltensmodifikationen) ausdrückt, verstanden“ (Krämer-Stürzel 2002: 154) und stellt somit einen dauerhaften, unaufhörlichen, also lebenslangen Prozess dar. Der Fort- und Weiterbildung als Qualifizierungsmaßnahme von Fachkräften wird dabei eine sehr große Bedeutung beigemessen. Die durch den Wandel begründete Fähigkeit, sich anzupassen erfordert Qua-

lifikationen weit über fachspezifisches Wissen hinaus. Sich Schlüsselqualifikationen anzueignen, wie beispielsweise die Kompetenz zum effizienten Umgang mit Problemen, die Kompetenz Entscheidungen zu treffen und vor allem Flexibilität in allen Bereichen, ist die Voraussetzung erfolgreicher, individueller Anpassung an sich stets verändernde Bedingungen.

Für die Entwicklung der Organisation bedeutet lebenslanges Lernen darüber hinaus „die Optimierung von Arbeitsprozessen, die Entwicklung neuer Leistungsangebote, die Flexibilisierung des Personaleinsatzes sowie die Weiterentwicklung der Wissensbasis“ (Hölzle 2006: 1). Im Sinne einer sich entwickelnden Organisation erfordert dies neben individuellen Lernprozessen insbesondere die Möglichkeit des kollektiven Lernens innerhalb der Organisation (vgl. Schmidt 2012: 172). In diesem Zusammenhang ermöglicht „Lernen [...] die Anpassung eines Systems an Umweltbedingungen. Lernen ist hierbei der Prozess und Wissen das Ergebnis“ (Schmidt 2012: 172). Es gilt nun zu klären, wie Organisationen lernen.

1.3 Was ist eine Lernende Organisation?

„Organisationales Lernen meint einen erfahrungsbezogenen Prozess, in dem vorhandenes Wissen (bewusst) genutzt, neues Wissen aufgenommen und in der organisationalen Wissensbasis verankert oder bestehendes Wissen paradigmatisch weiterentwickelt wird, um es für zukünftige Problemlösungen zu organisieren“ (Grunwald 2012a: 190).

Das Konzept der Lernenden Organisation entstammt dem Managementdenken der 1990er Jahre und „ist die Leitorientierung für alle Einrichtungen, die sich auf Dauer am Markt behaupten wollen“ (Hammer 2002: 5). Es ist der Versuch einer Antwort auf die sich stetig verändernde Umwelt von Organisationen der Sozialen Arbeit, die eine nachhaltige Reaktion erforderlich macht. Die Bereitschaft, „sich kontinuierlich in [...] bewährten Handlungsmustern und -routinen irritieren zu lassen“ (Gesmann 2012: 127) und diesen Irritationen systematisch zu begegnen gilt diesbezüglich als Voraussetzung für mögliches Gelingen (vgl. Gesmann 2012: 126f.). Es bestehen differente Theorien und Konzepte zu diesem Modell. Auf diese wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.⁵ Der Verweis sei jedoch gegeben, um zu verdeutlichen, dass sich konkrete Be-

⁵ Hier sei lediglich verwiesen auf Wöhrle (2005: 66ff.): „Die lernende Organisation“ nach Sattelberger und „Das lernende Unternehmen“ nach Pedler, Burgoyne und Boydell.

zeichnungen entsprechend unterscheiden. Neben dem Begriff der Lernenden Organisation existieren Begrifflichkeiten wie organisationales Lernen und Organisationslernen. Gemeinsam ist allen Bezeichnungen der Verweis auf die Notwendigkeit der Lernbereitschaft innerhalb einer Organisation als auch der Organisation selbst im Dienste der Organisationsentwicklung. Damit Prozesse der Informationsverarbeitung innerhalb einer Organisation der Sozialen Arbeit entstehen können, bedarf es der gesamtorganisationalen Wahrnehmung und Interpretation der vorherrschenden Umwelteinflüsse (vgl. Rausch 2012: 59).

Grundgedanke einer Lernenden Organisation ist diesbezüglich die immerwährende Veränderung sowohl interner als auch externer Bedingungen einer Organisation und damit verbunden der Bedarf an stetiger Anpassung. „Damit eine Organisation sich in der Lage erweist, kontinuierlich mit Veränderung umzugehen, und generelle Kompetenzen im Umgang und mit der Bewältigung von Wandel erwirbt, muss sie Mechanismen der Lernbereitschaft und der Lernfähigkeit entwickeln“ (Merchel 2010: 36) und sich von Vorgängen, welche das Lernen behindern, frei machen. Werden diesbezüglich strukturelle Voraussetzungen erfüllt bzw. angepasst, können solche Lernhindernisse abgebaut werden. Mehr Transparenz bezüglich organisationaler Maßstäbe zu Interpretation und Bewertung, die Förderung von vernetztem Denken und das Herstellen von Reflexionsvermögen sowie Möglichkeiten von mehr Partizipation innerhalb der Organisation bilden eine Basis für die Bereitschaft zu kollektivem Lernen in der Organisation (vgl. Beck/Schwarz 2012: 106).

Eine Lernende Organisation kennzeichnen laut Merchel (2010: 36f.) die folgenden Merkmale:

- Lernprozesse verlaufen sowohl individuell als auch überindividuell.
- Lernprozesse finden demnach auf den drei Ebenen
 - Ebene der Mitglieder einer Organisation,
 - Ebene der Organisation und
 - einer Ebene, in der sich Organisationsmitglieder und Organisation begegnen, statt.
- Lernprozesse sind reflexiv.
- Lernprozesse sind auf Dauer angelegt.
- Lernprozesse sind systematisiert und institutionalisiert.
- Lernprozesse sind gezielt initiiert.

Den Mitgliedern fallen somit erhebliche Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten zu. Ziel dabei ist es, die Erfahrungen und das praxisbezogene Wissen der Organisationmitglieder in den Kontext der Organisationsstrukturen zu setzen um daraus neue Perspektiven der Handlungsfähigkeit zu entwickeln. „Das Lernen und die Lernergebnisse der Individuen werden in einer systematischen Weise zusammengebracht, und dabei entsteht ein Lernprozess innerhalb der Organisation, der nicht identisch ist mit der Summe der individuellen Lernprozesse“ (Merchel 2010: 36). Vielmehr entwickelt sich darüber hinaus ein stets wachsendes organisationsinternes Basiswissen als Grundlage für die Entscheidungen und das Handeln im Sinne einer sich entwickelnden Organisation. Vorausgesetzt wird diesbezüglich, dass Wissensbestände der Organisation und ihrer Mitglieder erfasst und analysiert werden, um sie bewerten und miteinander vernetzen zu können (vgl Schmidt 2012: 173).

Krämer-Stürzel (2002: 175f.) beschreibt dazu die folgenden zehn positiven Effekte, die für eine Organisation aus dem Modell der Lernenden Organisation entstehen:

1. Schnelle Prozesse der Anpassung
2. Sensible und schnelle Reaktion auf Probleme
3. Aktives Einbringen des individuellen Könnens
4. Zunahme des Selbstmanagements und der Selbststeuerung
5. Positives Verständnis von und flexibler Umgang mit Veränderung
6. Kontinuierliches Lernen aller MitarbeiterInnen
7. Erhebliches Bewusstsein für interne und externe Strukturen
8. Enorme Bedeutung der individuellen sowie kollektiven Leistungsfähigkeit
9. Offener Umgang mit Schwierigkeiten wie Fehlern und Konflikten
10. Fähigkeit zu erhöhter Leistung durch die Organisation

Sich mit dem stetigen Wandel von Anforderungen und Erwartungen zu entwickeln und dabei die genannten Vorteile zu erlangen, ist das Ziel von Lernenden Organisationen. Entsprechender Steuerung bedarf es von Seiten des Personalmanagements einer Organisation, „alle Systeme, Strukturen und Kommunikationsprozesse [...] konsequent und umfassend auf die Förderung von Lernprozessen auszurichten“ (Friedrich 2010: 15). Eine Schlüsselrolle innerhalb des Lernprozesses spielt dabei die Leitung (vgl. Kapitel 7.2.3).⁶

⁶ Eine eingehende Erläuterung der Fragestellung „Wie können Organisationen lernen?“ findet sich in Wöhrle (2005: 114ff.).

Weiterführend wird erörtert, wie Personalmanagement auf die Lernfähigkeit und die Reaktion auf veränderte Bedingungen reagieren sollte. Dazu ist zu allererst die Frage zu klären, welche Bedeutung Personalmanagement für Organisationen Sozialer Arbeit inne hat.

1.4 Was ist Personalmanagement?

„Der Bedeutungszuwachs des Personalmanagements zeigt sich z.T. im Wandel der Personalarbeit von einer meist noch dominierenden administrativ-orientierten Verwaltungstätigkeit hin zu einer proaktiven Gestaltung von Personalbeziehungen“ (Beck/Schwarz 2012: 35).

Das Personalmanagement legt einen besonderen Fokus auf das Personal und stellt dieses in das Zentrum des Managements. „Von Personal kann gesprochen werden, wenn Menschen innerhalb von arbeitsteiligen Organisationen zielorientiert und zwecks Fremdbedarfsdeckung produktiv tätig sind. Personalmanagement ist der betriebliche Umgang mit Personal“ (Krönes 2012: 219). Das Personal stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für das Fortbestehen und die Entwicklung einer Organisation dar. Diese Tatsache muss berücksichtigt werden. Mit Personalmanagement sind entsprechend verschiedene Instrumente zusammengefasst, die das Personal beeinflussen. Dazu zählt die Gestaltung des Systems gleichermaßen wie die direkte Steuerung des Verhaltens der MitarbeiterInnen. Bezüglich der Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens ist Personalmanagement „gleichbedeutend mit Personalführung bzw. Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte“ (Hölzle 2006: 17), während die Systemgestaltung versucht Rahmenbedingungen zu schaffen, die den MitarbeiterInnen die Ausübung ihrer Tätigkeit ermöglichen (vgl. Hölzle 2006: 17f., Schubert 2012b: 135).

Nach Schubert (2012b: 135f.) zählen zu den wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements die Ermittlung und Planung des Personalbedarfs sowohl bezüglich Qualität als auch Umfang, die Gewinnung und die Auswahl des Personals sowie die Beurteilung des Personalpotenzials und entsprechende Weiterentwicklung. Zu den Hauptaufgaben zählt ebenso die oben genannte Gestaltung des Systems, also der Rahmenbedingungen, welche den Einsatz des Personals regeln und damit verbunden auch ein Controllingsystem, welches mit den Ressourcen des Personals arbeitet. Personalmanagement ist demnach mehr als ein normatives Leitbild und der Verweis auf die notwendige Qualität des Personals inklusive entsprechender Förderung der MitarbeiterInnen. Stattdessen beinhaltet

Personalmanagement, systematische und nachhaltige Maßnahmenplanung und prozesshafte Entwicklung anzuregen (vgl. Nagy 2012: 100). Beck und Schwarz (2012: 24ff.) schreiben dem Personalmanagement folgende Aufgabenbereiche zu:

- Planung des Personals und Bedarfsplanung bezüglich Anzahl, Qualifikation, Einsatzgebiet und Einsatzzeitpunkt
- Beschaffung des Personals (Personal suchen, anwerben, auswählen und einstellen) und Marketing (Personalgewinnung über internen oder externen Arbeitsmarkt)
- Einsatz des Personals (Aufgabenverteilung und -umsetzung)
- Freistellung des Personals in Abhängigkeit der personellen Auslastung und des personellen Bedarfs
- Personalentwicklung
- Förderung und Weiterbildung des Personals
- Systeme zur Beurteilung des Personals
- Systeme zur Entlohnung und zum Aufstieg des Personals

Nach den beiden AutorInnen unterteilen sich die genannten Aufgabenbereiche des Personalmanagements in den quantitativen und den qualitativen Bereich der Personalarbeit. Die quantitative Personalarbeit umfasst entsprechend vordergründig Aufgaben bezüglich der Gewinnung sowie Einsatzplanung von MitarbeiterInnen, während der qualitativen Personalarbeit die Aufgaben der Motivation und Qualifizierung des Personals zugeordnet sind. Hölzle (2006) definiert zudem die Ausführung der quantitativen Personalarbeit als Aufgabe der Personalverwaltung und die Umsetzung der qualitativen Personalarbeit als Aufgabe der Leitung (vgl. Hölzle 2006: 18). Die folgende Abbildung verdeutlicht die oben genannten Zusammenhänge.

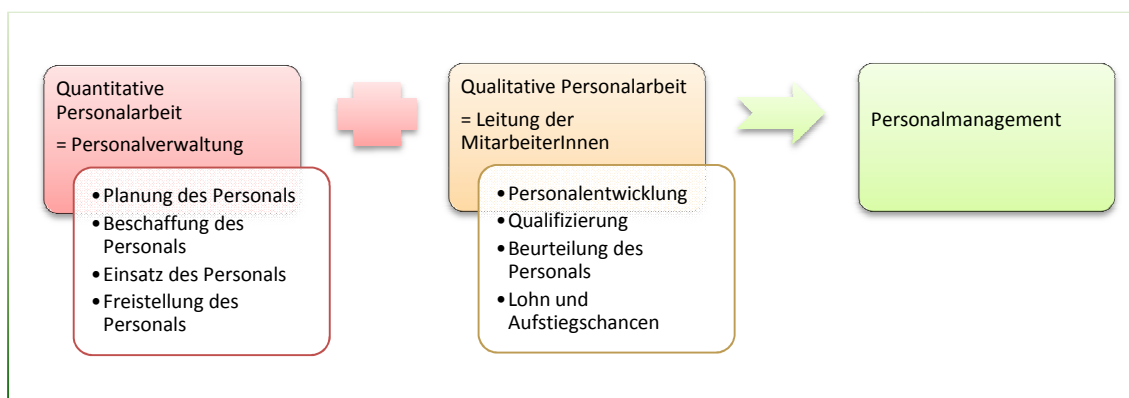


Abbildung 1: Aufgaben des Personalmanagements

„Ziel des Personalmanagements ist es, eine auf die Erfüllung gegenwärtiger und zukünftiger Aufgaben und Ziele der Organisation ausgerichtete, optimale Zusammensetzung des Personals zu erreichen“ (Hölzle 2006: 18). Personalmanagement befasst sich daher mit den Belangen und Angelegenheiten des Personals und beinhaltet in diesem Zusammenhang „die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente [...], die das Verhalten der Führungskräfte und aller Mitarbeitenden [...] in einer Organisation prägen“ (Friedrich 2010: 9). Dem Personal wird, wie bereits erwähnt, eine besondere Bedeutung zugeschrieben. Diese wird im Folgenden betrachtet.

1.5 Bedeutung des Personals für Organisationen der Sozialen Arbeit

„Die Mitarbeiter/innen sind nicht nur ein Kostenfaktor, sondern stellen das wertvollste Potential [...] der Organisation dar. Ihre Kreativität und Motivation sind wichtiger als neueste Techniken und der Einsatz neuester betriebswirtschaftlicher Strategien“ (Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit 2000: 3).

Welche Bedeutung hat das Personal für die Entwicklung der Organisation und wie lässt sich damit die Forderung nach Personalentwicklungskonzepten für Organisationen der Sozialen Arbeit begründen?

„Soziale Arbeit ist personale Dienstleistung“ (Hammer 2002: 5). Die Qualität der Dienstleistung wird erheblich bestimmt durch das Handeln des Personals einer Einrichtung. Das Personal stellt einerseits einen der größten Kostenfaktoren für Organisationen Sozialer Arbeit dar, ist jedoch auf der anderen Seite gleichermaßen als größter Erfolgsfaktor anzusehen. Wird die Bedeutung der Mitarbeitenden auf den Aspekt der Kosten reduziert und nicht anerkannt, welches Potenzial das Personal für die Entwicklung der Organisation beinhaltet, werden Chancen von Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit verhindert, die ein Bestehen innerhalb der an Dienstleistung orientierten Sozialwirtschaft vereiteln (vgl. Hoffmann 2013: 11f.). Es sind die MitarbeiterInnen, die einen sehr bedeutenden Einfluss auf die zu erbringende Leistung und damit den Erfolg einer Organisation nehmen. „Der Erfolg Sozialer Arbeit hängt in hohem Maße von der Motivation, dem Engagement, der Qualifikation und den Kompetenzen der Mitarbeitenden in sozialen Einrichtungen ab“ (Friedrich 2010: 9). „Mitarbeiter/innen sollen sich zu mitdenkenden, mitentscheidenden und Mitverantwortung tragenden Menschen entwickeln, die

ihren Beitrag zur Zukunftssicherung der Unternehmen und damit zum Erhalt auch ihres eigenen Arbeitsplatzes leisten“ (Beck/Schwarz 2012: 14).

Die Qualifizierung von Personal gewinnt insofern an Bedeutung, als dass sie den Bezug zum Klientel herstellt und eine Dienstleistung gestaltet, die sich an den Bedürfnissen des Klientels orientiert. Darüber hinaus bedarf es einer solchen Qualifizierung ebenso im Kontext der Organisationsentwicklung. Nur qualifiziertes Personal ist in der Lage, geeignete Strukturen hinsichtlich der Entfaltung des Unternehmens zu entwickeln und diese zu tragen bzw. konsequent umzusetzen (vgl. Beck/Schwarz 2012: 14). Wöhrle (2008) schreibt dazu: „Wenn vom Ergebnis her gedacht wird, sind die Mitarbeiter an der Basis die wichtigsten Leistungsträger. Durch sie werden die Bedarfe wahrgenommen und ihre Leistung schafft die Kundenzufriedenheit. Sie müssen also über eine hohe Qualifikation verfügen und die Wirkung ihrer Dienstleistung nicht nur reflektieren, sondern auch beweisen können“ (Wöhrle 2008: 229).

An das Personal von Organisationen Sozialer Arbeit sind vielfältig Anforderungen gestellt. Die nachfolgende Abbildung greift diese Erwartungen auf und veranschaulicht die geforderten Qualifikationen, welche als Grundlage für berufliche Handlungsfähigkeit dienen.

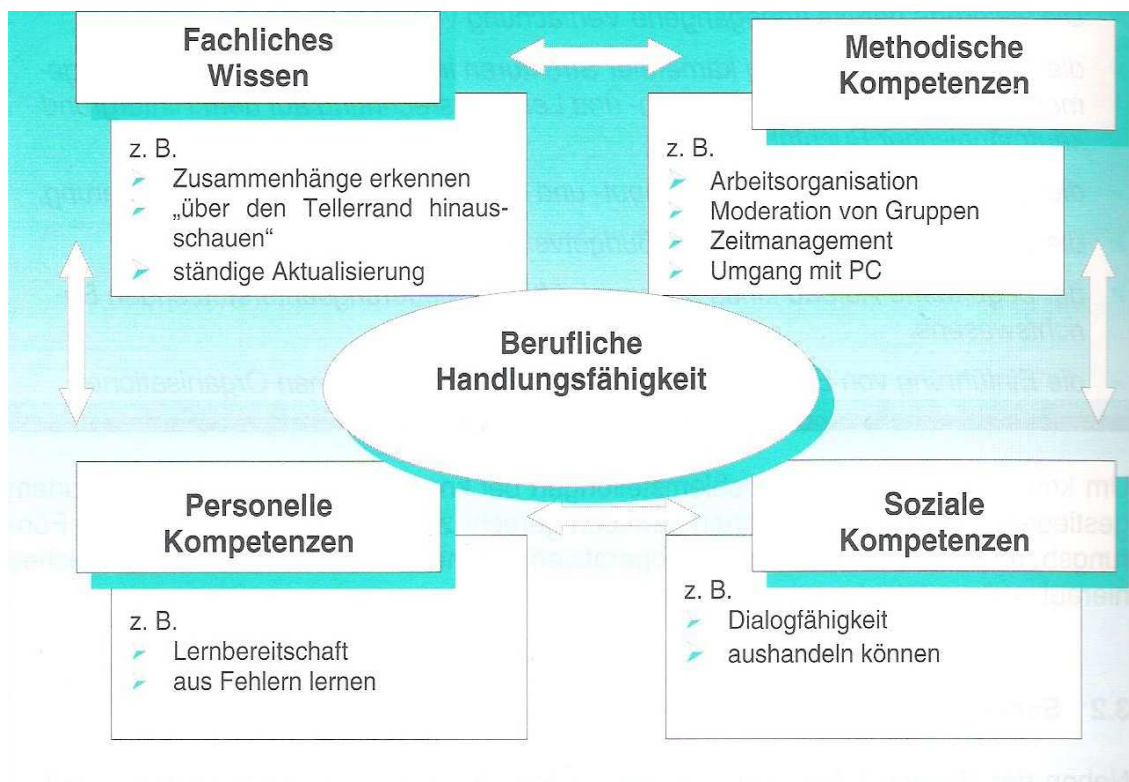


Abbildung 2: Berufliche Handlungsfähigkeit (Krautscheid/Lerche/Olejnijk./Selg 1999: 16)

Aufgrund der sozialpolitischen Gegebenheiten und in Bezug auf das damit einhergehende Konkurrenzbestreben von Organisationen Sozialer Arbeit gewinnen sowohl die Personalauswahl und Personalbindung als auch die Personalqualifizierung an Bedeutung (vgl. Friedrich 2010: 9). Die Auswahl des Personals sowie die Planung von dessen Einsatz und Weiterentwicklung müssen effektiv, effizient und nachhaltig sein (vgl. Hammer 2002: 1). In diesem Zusammenhang soll nochmals auf die bedeutende Rolle der Leitung verwiesen werden. Die Qualität der Arbeit des Personals ist im Wesentlichen von der Qualität der Personalleitung sowie der Qualität des Personalmanagements beeinflusst (vgl. Hammer 2002: 5). Hier wird deutlich, dass die Leitung einer Organisation der Sozialen Arbeit eine Schlüsselfunktion im Hinblick auf die Organisationsentwicklung einnimmt (vgl. Kapitel 7.2.3).

Nicht nur veränderte Rahmenbedingungen innerhalb Sozialer Arbeit beeinflussen die Qualität personaler Dienstleistung, vielmehr die veränderten und erhöhten Anforderungen an das Personal üben einen nicht unerheblichen Druck hinsichtlich des Erfolgs (vgl. Krautscheid/Lerche/Olejn timer/Selg 1999: 11) aus. Somit fordert die Soziale Arbeit als personale Dienstleistung von ihren Mitarbeitenden „die schnelle und effektive Anpassung an neue Gegebenheiten. Dabei müssen die Organisationen auf Faktoren reagieren, die sie nicht oder kaum beeinflussen können, weil sie aus grundlegenden gesellschaftlichen, rechts- oder finanzpolitischen Entwicklungen resultieren“ (Krautscheid/Lerche/Olejn timer/Selg 1999: 11). Zu solchen Entwicklungen, die zu einer Herausforderung hinsichtlich sozialpädagogischen Handelns werden können, zählen Krautscheid, Lerche, Olejn timer und Selg (1999: 11) die Folgenden

1. Gesellschaftliche Veränderungen wie Risikogesellschaft, Pluralismus und Individualismus
2. Sich stetig verändernde rechtliche Grundlagen
3. Zusammenschluss europäischer Staaten und entsprechend verschiedene Rechts- und Sozialsysteme
4. Bereitschaft lebenslang zu lernen und veraltete Wissensbestände zu aktualisieren
5. Voraussetzen von kreativer, innovativer, flexibler und motivierter Mitarbeit um mangelnde Finanz-, Personal- und Zeitressourcen zu kompensieren
6. Wachsende Bedeutung der Mitarbeiterqualifizierung und -motivation aufgrund finanzieller und damit verbunden auch personeller Einsparung
7. Entwicklung der Sozialen Arbeit als personaler Dienstleistung

Aus veränderten Herausforderungen und Anforderungen ergeben sich de facto auch differente Erwartungen an das Personal von Organisationen Sozialer Arbeit sowie neue Voraussetzungen, welche das Personal hinsichtlich Qualifikation und persönlicher Eignung mitbringen muss.

Wöhrle (2008) rechnet solche personellen Qualifikationen dem Management zu und beschreibt diese unterteilt nach hierarchischen Ebenen. Er plädiert auf niedrigster Hierarchieebene dafür, zu überlegen, „wie mit bereitstehenden Ressourcen das beste Ergebnis im Interesse der Betroffenen erzielt werden kann“ (Wöhrle 2008: 22), statt zu rechtfertigen, welche Ausgaben getätigt werden. Dies zu bewältigen setzt ein grundlegendes Wissen bezüglich Management voraus und erfordert die Bereitschaft, Entscheidungen im Dienste der Organisation zu treffen. Auf Ebene der mittleren Leitung sind umfangreiche Kenntnisse hinsichtlich Management und Steuerung erforderlich, welche die entsprechenden Mitarbeiter zur eigenständigen Umsetzung und Weiterentwicklung von Mitarbeiter-, Budget- und Projektplanung befähigt. Auf oberster Ebene des Managements wird verlangt, „von der Lobbyarbeit über die beständige Weiterentwicklung der Strukturen [...] bis zur Nachweisführung eines wirksamen Beitrags für die Gesellschaft“ (Wöhrle 2008: 22) zu überblicken, welche Aufgaben in Kooperation mit der mittleren Leitungsebene prioritär erfüllt werden müssen (vgl. Wöhrle 2008: 22). Brinkmann ergänzt diesen Gedanken treffend: „Der Wandel Sozialer Arbeit [...] fordert von den einzelnen Mitarbeitern und für deren Leitungen, neben finanztechnischer Kompetenz, auch Wissen und Verhandlungssicherheit über die Leistungsgestaltung pädagogischer Angebote im öffentlich refinanzierten System der sozialen Sicherung“ (Brinkmann 2008a: 9).

Es geht sehr deutlich aus den Ausführungen hervor, mit welchen enormen Veränderungen Soziale Arbeit konfrontiert ist und welcher Wandel sich aktuell vollzieht. Die Notwendigkeit der Anwendung von Management als auch die Schlüsselrolle des Personals für die Sicherung der Qualität und Wirtschaftlichkeit der Organisation wurden hinreichend erläutert. Nachfolgend wird die Personalentwicklung, als eine Möglichkeit der Reaktion auf sich wandelnde Bedingungen, in den Blick genommen.

2 Was ist Personalentwicklung?

2.1 Definition und historischer Ursprung

Der Personalentwicklung liegen die Grundannahmen zugrunde, dass MitarbeiterInnen an beruflicher Entwicklung interessiert sind und ihre Interessen sich diesbezüglich mit den Belangen der Organisation ergänzen bzw. nicht gegenseitig ausschließen. Personalentwicklung zielt dementsprechend darauf ab, beide Bedarfe zu analysieren, miteinander zu verknüpfen und eine Entwicklung sowohl des Personals als auch der Organisation anzuregen (vgl. Hammer 2002: 16). Dieses mehr oder minder strategische Vorgehen bestand nicht von Beginn an, sondern basiert auf einer historischen Entwicklung von Personalentwicklung, welche in der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist.

Entwicklungsstufen der Personalentwicklung

Stufe 1	Keine systematische Entwicklungsarbeit.
Stufe 2	Einzelne isolierte Maßnahmen – reaktiv als Antwort auf Probleme.
Stufe 3	Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten – ohne Bezug zur Unternehmensstrategie.
Stufe 4	Personalentwicklung erhält konkrete strategisch relevante Aufträge.
Stufe 5	Personalentwicklung wird um einen periodischen Input für die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie gebeten.
Stufe 6	Zwischen Personalentwicklung und strategieformulierenden Stellen gibt es eine Kooperation und intensiven Austausch von Informationen.
Stufe 7	Personalentwicklung ist voll integriert in unternehmenspolitische Entscheidungen.

Abbildung 3: Entwicklungsstufen der Personalentwicklung (Beck/Schwarz 2012: 58)

Personalentwicklung hat sich demnach von der Anwendung losgelöster Maßnahmen hin zum Einsatz zielgerichteter Maßnahmen entwickelt.

In der Literatur lassen sich verschiedene Definitionen zu Personalentwicklung finden. Nachfolgend werden vier bezeichnende Definitionen aufgeführt, aus denen die unterschiedlichen Aspekte hervorgehen, welche gemäß der Literatur zu Personalentwicklung gezählt werden. So versteht beispielsweise Klaus (2008) unter Personalentwicklung ein „Konzept für die inhaltlich-didaktische und für die methodische Ausrichtung der Aus-, Fort- und Weiterbildung zur Anpassung bzw. Steigerung von Qualifikationen und

Kompetenzen der in einer Organisation arbeitenden Menschen“ (Klaus 2008: 141) und legt damit die Funktion der Personalentwicklung schwerpunktmäßig lediglich auf die Mitarbeiterqualifizierung durch Bildung fest.

Kolhoff und Kortendieck (2006) erweitern diese Sichtweise um den Aspekt der Mitarbeiterförderung und definieren Personalentwicklung als „Maßnahmen [...], die dazu dienen, alle Mitarbeiter für die Sicherung und Erweiterung ihrer Handlungskompetenzen so zu qualifizieren, dass sie aktuelle und zukünftige Anforderungen bewältigen. Sie umfasst damit die Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung sowie alle Facetten der Mitarbeiterförderung“ (Kolhoff/Kortendieck 2006: 147).

Krautscheid, Lerche Olejnik und Selg (1999) wiederum benennen keine Maßnahmen im Konkreten, sondern fassen verschiedene Aspekte zusammen und definieren Personalentwicklung als „alle Maßnahmen, die sich auf die Qualifikation und die individuelle berufliche Entwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten und die in den angestrebten Wirkungen gegenwärtige und zukünftige betriebliche Anforderungen ebenso berücksichtigen wie persönliche Interessen“ (Krautscheid/Lerche/Olejnik/Selg 1999: 15).

Beck und Schwarz (2012) betonen die Vielfältigkeit an möglichen Definitionen von Personalentwicklung und schreiben allumfassend:

„Personalentwicklung lässt sich beschreiben als

- Aus-, Fort- und Weiterbildung, mit der Aufgabe, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten einzelner MitarbeiterInnen zu verbessern,
- Ansatz zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams,
- Form der Organisationsentwicklung,
- Generelle Förderung von MitarbeiterInnen“ (Beck/Schwarz 2012: 17).

Allen Definitionen gemein ist die Zuordnung von Fort- und Weiterbildung als zentrale Aufgabe der Personalentwicklung. Diese Arbeit beschränkt sich nicht auf ein Verständnis von Personalentwicklung, welches seine hauptsächliche Funktion darin begründet, das Personal weiter zu bilden. Dem Verständnis von Personalentwicklung in der vorliegenden Arbeit liegt die Erfassung der Belange sowohl der MitarbeiterInnen als auch der Organisation zu Zwecken der individuellen Entwicklung des Personals als auch der Entwicklung der Organisation zugrunde. Beides gilt es daher miteinander zu verknüpfen, um einen optimalen Nutzen für die MitarbeiterInnen und die Organisation zu erlangen.

Im Anschluss an die Definition von Personalentwicklung stellt sich die Frage, wie sich Personalentwicklung theoretisch verorten lässt. Das nächste Kapitel er sucht, dieser Frage nachzukommen.

2.2 Theoretische Einordnung von Personalentwicklung

Personalentwicklung lässt sich allgemein als Aufgabenbereich dem Personalmanagement zuordnen. In der Literatur finden sich jedoch verschiedene Auffassungen, wo sich Personalentwicklung im Bereich des Personalmanagements ansiedelt.

Bezugnehmend auf Kapitel 1.4 unterteilen Beck und Schwarz (2012) das Personalmanagement in Aufgabenbereiche der qualitativen Personalarbeit und der quantitativen Personalarbeit. Personalentwicklung ist neben Förderung und Entlohnung des Personals sowie Personalbeurteilung der qualitativen Personalarbeit zugeordnet. Jedoch bezeichnen Beck und Schwarz mit qualitativer Personalarbeit „in der Regel Aufgabenbereiche der Personalentwicklung“ (Beck/Schwarz 2012: 24) und stellen Personalentwicklung als Synonym für qualitative Personalarbeit auf eine Ebene mit der quantitativen Personalarbeit. Die Gewichtung der Personalentwicklung als Teilbereich des Personalmanagements unterscheidet sich nach Kolhoff und Kortendieck (2006) vom eben genannten Verständnis. Sie unterteilen das Personalmanagement in vier sich gegenseitig bedingenden Aufgabenbereiche der Gewinnung inklusive Planung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung des Personals (vgl. Kolhoff/Kortendieck 2006: 68ff.).

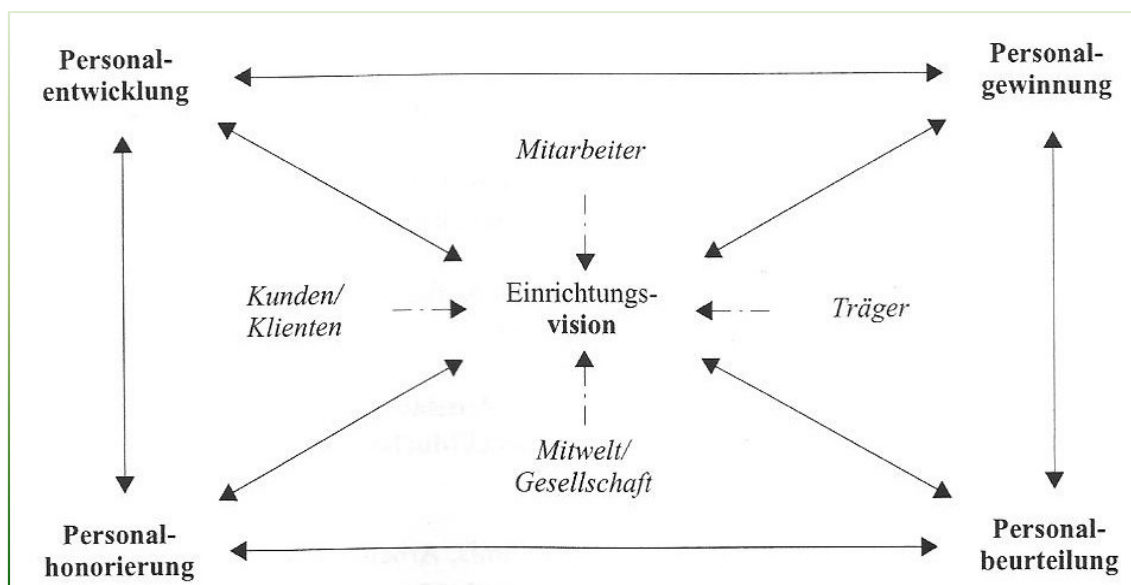


Abbildung 4: Ganzheitliches Personalmanagement (Kolkhoff/Kortendieck 2006: 71)

Schlussendlich muss noch betrachtet werden, welche Ziele mit Personalentwicklung verfolgt werden.

2.3 Ziele von Personalentwicklung

Um die verschiedenen Ziele von Personalentwicklung zu benennen, ist es von Bedeutung die jeweilige Perspektive einzunehmen, aus welcher Anliegen an Personalentwicklung formuliert werden. Die Zielperspektiven ergeben sich aus den folgenden drei Parteien:

- Sicht der Mitarbeiter
- Sicht der Leitung
- Sicht des Unternehmens

Es wurde gemäß Wöhrle (2008) bereits auf die divergierenden Perspektiven hingewiesen. In einer Organisation befinden sich drei Ebenen. Diese unterscheiden sich bezüglich der Hierarchie und erbringen differente Leistungen im Sinne des Unternehmenserfolgs. Diese drei genannten Zielperspektiven müssen gleichermaßen bedient werden, soll Personalentwicklung als solches hinsichtlich des Erfolgs einer Organisation gewinnbringend Anwendung finden. In diesem Zusammenhang wird erneut der sehr hohe Stellenwert von MitarbeiterInnen deutlich. Es ist letztlich das Personal, welches in seiner Weiterentwicklung den „Grundstein“ für die Entwicklung der Organisation legt. (vgl. Kapitel 1.5) Eine Übersicht der einzelnen Ziele und Forderungen, welche aus Sicht der MitarbeiterInnen, der Leitung und der Organisation an Personalentwicklung gestellt werden, befindet sich im Anhang (Anhang 2).

Die Ziele von Personalentwicklung lassen sich jedoch im Sinne aller drei Ebenen grob zusammenfassen. So definiert Hoffmann (2013: 12) für die Personalentwicklung unter Beachtung aller Interessen die folgenden Ziele:

- Die Personalentwicklung erzielt Leistungsfähigkeit durch Fachlichkeit und Qualifikation sowie Leitungsbereitschaft durch Motivation und Identifikation mit der Organisation und der Arbeit.
- Personalentwicklung verfolgt das Ziel, Prozesse der Innovation anzuregen und dadurch Arbeitskräfte zu entfalten.
- Personalentwicklung strebt eine Wertschätzung der MitarbeiterInnen als Grundlage für Mitarbeiterbindung und -förderung an. Dazu zählen Maßnahmen zum

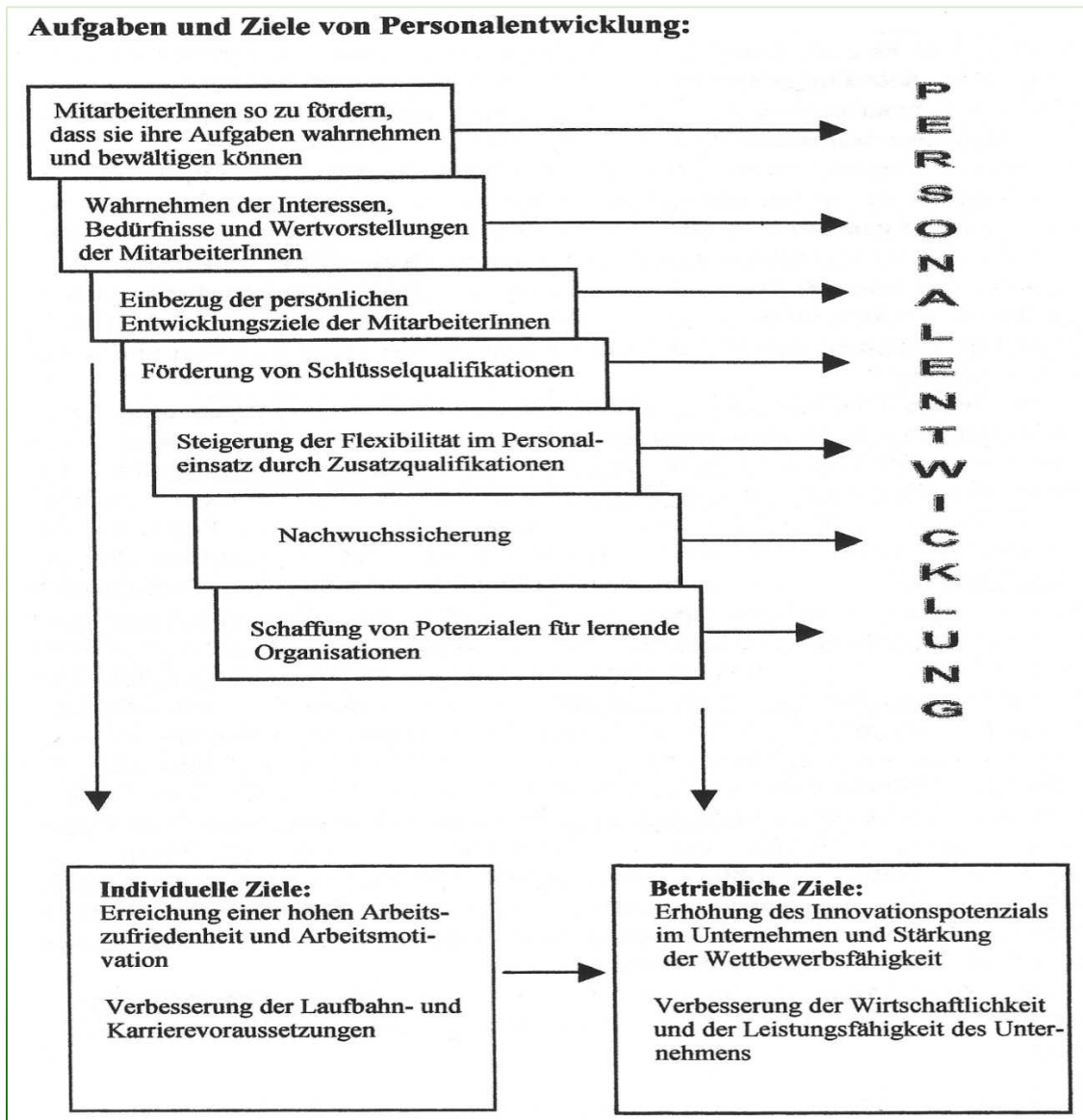
Erhalt der Gesundheit gleichermaßen wie Maßnahmen zur Integration und Gestaltung von Diversity.

- Personalentwicklung erzielt Transparenz und Partizipation, um konflikt- und krisenhafte Situationen zu vereiteln.

Kursawe (2007) bezieht sich wie folgt zusammenfassend auf die Aufgaben der Personalentwicklung: „Die Förderung von Schlüsselqualifikationen und die Identifikation mit dem Unternehmen gestalten sich [...] zu zentralen Aufgaben der Personalentwicklung. Darüber hinaus trägt die Schaffung von Potenzialen für lernende Organisationen zur Weiterentwicklung der selbigen bei. Eine Steigerung der Flexibilität im Personaleinsatz und eine gelungene Nachwuchssicherung ergänzen schließlich die Aufgabenfelder und Ziele“ (Kursawe 2007: 75).

Personalentwicklung dient also der Organisationsentwicklung (vgl. Kapitel 7.2.1). Was Personalentwicklung zu erreichen versucht, unterteilt sich in drei Aspekte. Grundlage für Veränderung ist es, ein Bewusstsein für neue Herausforderungen zu entwickeln und die Bereitschaft und Offenheit zu schaffen, sich auf Veränderungen einzulassen. Der zweite Schritt schließt daran an und stellt die Überzeugung der MitarbeiterInnen dar, sich mit Engagement zu beteiligen. Diese müssen den Prozess mittragen und gestalten, wenn eine positive Veränderung gelingen soll. Anschließend wird eine Reaktion der Organisation im Gesamten auf neue Anforderungen bezweckt. Dazu gehören die Anpassung interner Strukturen sowie die Entwicklung der MitarbeiterInnen durch Qualifizierung.

Es wird in diesem Zusammenhang deutlich, wie eng verwoben Personalentwicklung mit der Entwicklung der Organisation ist. Personalentwicklung dient schlussendlich der Professionalisierung von Organisationen der Sozialen Arbeit. Auf Grundlage der Zielvorstellungen des Personals ist die Entwicklung einer Organisation auch hauptsächlich über die Qualifizierung des Personals möglich. Werden die individuellen Ziele der MitarbeiterInnen bearbeitet, hat dies einen direkten Einfluss auf die Ziele der Organisation. Die Qualität des Personals bestimmt demnach die Innovationsfähigkeit von Organisationen. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang.



Wie sich Personalentwicklung definieren und verorten lässt, wurde aufgezeigt. Ebenso wurden Ziele von Personalentwicklung aufgegriffen. Ein erster Einblick in die Thematik ist entstanden. Es gilt nun in den folgenden Kapiteln, die Personalentwicklung in den konkreten Zusammenhang mit Organisationen der Sozialen Arbeit zu bringen.

3 Personalentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit

3.1 Einflüsse auf Personalentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit

Beck und Schwarz (2012: 30ff.) thematisieren gegenwärtige Entwicklungen auf Makro-systemebene und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Organisation Sozialer

Arbeit. Diese Aspekte werden im Folgenden erörtert und deren mögliche Einflüsse auf das Personalmanagement und damit die Personalentwicklung von Organisationen prognostisch betrachtet. Makrosystemische Einflussfaktoren sind nach Beck und Schwarz:

- Globalisierung - Lokale Märkte werden sich mittels Vereinbarungen, Allianzen und Verträgen zunehmend zu regionalen oder gar globalen Märkten zusammenschließen.
- Technologische Entwicklung – „Administrative Prozesse werden [...] systematisch auf das Intranet übertragen [...] auch, um Kosten zu senken“ (Beck/Schwarz 2012: 32). Ein verbreitetes Beispiel dafür ist das E-Learning.
- Flexibilisierung – Unternehmen müssen zunehmend flexibler werden: in ihrer Funktion (Erfüllung einer Bandbreite von Aufgaben), numerisch (Reaktion auf anfallende Aufgaben und entsprechende Koordination der Aufgabenverteilung), intern (Veränderung der Arbeitsweisen) und extern (Kontakt zu anderen Organisationen und Netzwerken).
- Individualisierung – Die sich verändernden Bedingungen erfordern eine vergleichsweise höhere Autonomie der Mitarbeiter bezüglich der eigenen Arbeitsplatzgestaltung.
- Wandel der Werte – Die Bedeutung von Arbeit verändert sich zunehmend. Arbeit dient nicht mehr nur der eigenen Existenzsicherung, sondern vielmehr der Definition des Selbst und der Selbstverwirklichung. Arbeit sollte zudem Spaß machen. Zwangsläufig lässt dadurch die Identifikation mit dem Arbeitgeber (Organisation) nach. Im Vordergrund aller Bemühungen steht die eigene Lebensqualität. Ziel ist eine Work-Life-Balance herzustellen, nach der sich die Arbeit mit Freizeit und Familie gut vereinen lässt, als „die – eigentlich triviale – Erkenntnis, dass ein ausgeglichenes Privatleben eine entscheidende Voraussetzung für ein erfolgreiches berufliches Handeln darstellt“ (Beck/Schwarz 2012: 34).
- Demographische Entwicklung – Die Entwicklung innerhalb der Bevölkerung führt durch Überalterung und Abwanderung zu einem Fachkräftemangel im Allgemeinen sowie einem Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften im Besonderen.

Eine logische Folge ergibt sich aus der eben beschriebenen Entwicklung für den Einsatz von Personalmanagement und Personalentwicklung in Organisationen der Sozialen Ar-

beit. Personalmanagement muss an die sich verändernden Gegebenheiten angepasst werden, ersuchen Organisationen Sozialer Arbeit „sich auch unter anhaltend restriktiven finanziellen Bedingungen fachlich, organisatorisch und ökonomisch am Markt zu behaupten“ (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. 2006: 2).

Wie diese Konsequenzen aussehen könnten, beschreiben Beck und Schwarz (2012: 35ff.) ebenfalls. Beide sprechen sich für den Abbau von bürokratischen und hierarchischen Strukturen aus, um mehr Handlungsspielraum sowie mehr Spielraum zur Entfaltung des kreativen Potenzials der MitarbeiterInnen zu schaffen und im Sinne eines internen sozialen Netzwerks zu agieren. Diesbezüglich wird auf die veränderte Anforderung an Führungskräfte verwiesen, welche zunehmend Maßnahmen der Personalentwicklung, orientiert an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen, umsetzen müssen. „Um erfolgreich führen zu können, ist es notwendig, die Eigenmotivation (intrinsische Motivation) der Mitarbeiter zu erkennen und zu erhalten. Ein intrinsisch motivierter Mitarbeiter geht einer Arbeit nach, die mit seinem eigenen Wertekontext übereinstimmt“ (Kolhoff/Kortendieck 2006: 26). Des Weiteren wird die Notwendigkeit, Personalentwicklung von direkten Führungskräften statt wie bisher von der Verwaltung bzw. Personalentwicklung ausführen zu lassen, betont.

Eine wesentliche Reaktion auf veränderte Anforderungen sehen Beck und Schwarz in der der Förderung von Schlüsselqualifikationen. Schlüsselqualifikationen sind „berufsübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten [...], die langfristig verwertbar sind und eine rasche Umstellung auf veränderte berufliche Situationen erleichtern. Schlüsselqualifikationen sind weitestgehend berufsunabhängig“ (Krautscheid/Lerche/Olejn timer/Selg 1999: 16). Sie sollen in ihrer Funktion losgelöst und auf Dauer angelegt, die Fachkompetenz nachhaltig erweitern (vgl. Beck/Schwarz 2012: 39), um flexibler in einer Bandbreite von Einsatzmöglichkeiten, auch unter dem Aspekt der zeitlichen Einschränkung, innerhalb der Organisation fungieren zu können (vgl. Klaus 2008: 156).

Zu den Schlüsselqualifikationen zählen laut Beck und Schwarz (2012: 39f.) die Fähigkeiten zu lernen, zu kommunizieren, zu kooperieren, vernetzt zu denken, flexibel und sozial kompetent zu agieren und zu reagieren, Methoden und Fachwissen anzuwenden sowie im Team zu arbeiten. Hölzle (2006: 32) fügt den Erwartungen an qualifizierte MitarbeiterInnen außerdem ein hohes Maß an Selbstständigkeit, Kreativität, Innovationsbereitschaft, Eigeninitiative sowie die Fähigkeit Verantwortung zu übernehmen hinzu. Krautscheid, Lerche, Olejnik und Selg (1999: 16) ergänzen die Anforderungen um die

Fähigkeit zu führen und zu leiten, Entscheidungen zu treffen sowie die Kompetenz im Umgang mit Konflikten und Konsens. Eine weitere Möglichkeit, Schlüsselqualifikationen zu definieren, ist die Zuordnung der oben genannten Fähigkeiten nach der Unterteilung nach Klaus (2008:156f.) in Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Persönlichkeitskompetenz und Sozialkompetenz.

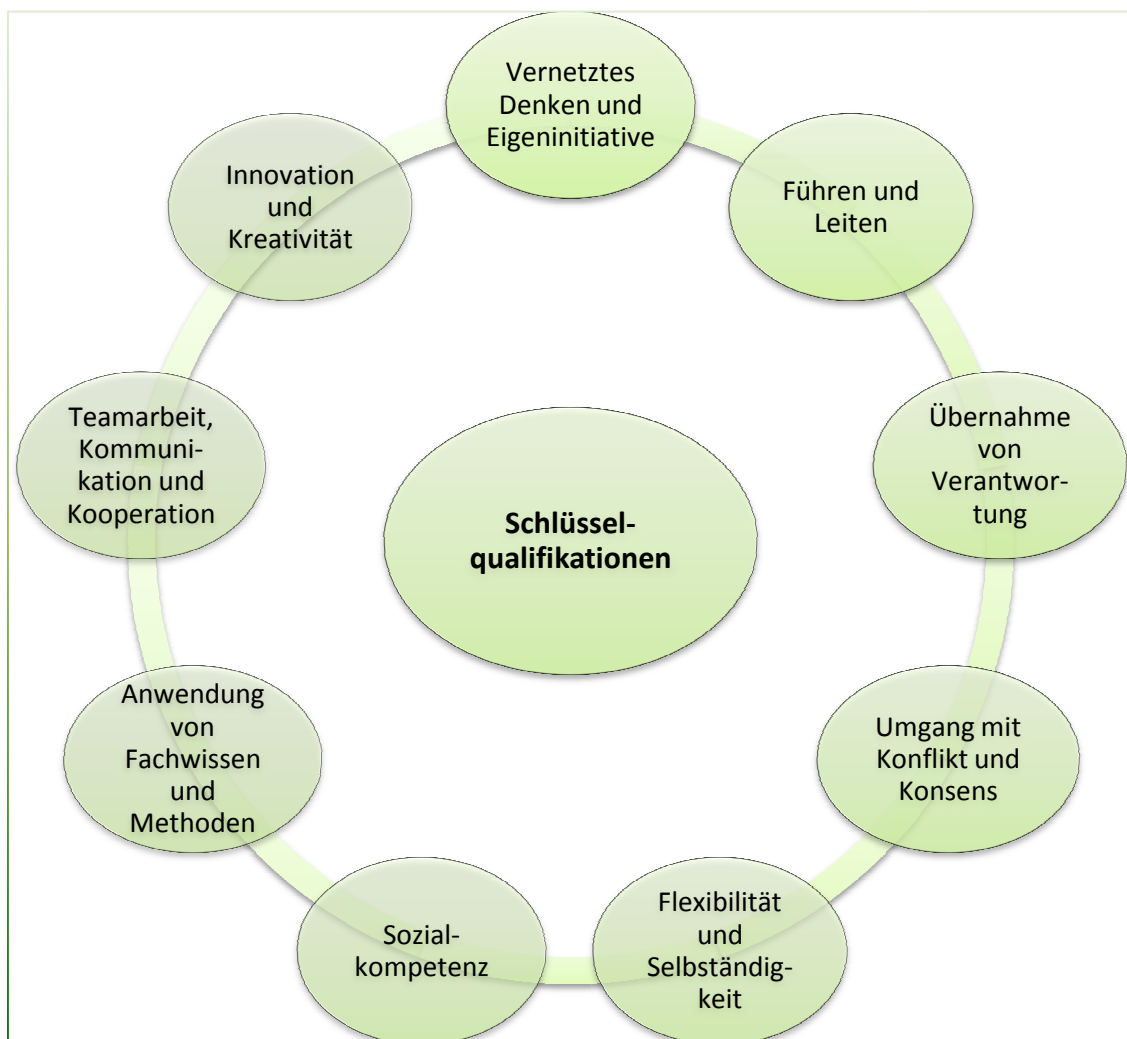


Abbildung 6: Schlüsselqualifikationen

Schlüsselqualifikationen⁷ bieten insofern eine fundierte Basis der weiterführenden Qualifizierung, da sie sich nicht auf die an den vorhandenen Arbeitsplatz gebundene Notwendigkeit reduzieren lassen, sondern vielmehr ein Spektrum an Kompetenzen bedienen, welches weit darüber hinaus geht. Allerdings erfordert deren Vermittlung neue Wege des Lernens, die sich unterscheiden zur gewohnten Vermittlung von Fakten und

⁷ Eine eingehende Einführung in das Thema Schlüsselqualifikationen sowie ein umfassendes Verzeichnis zu Schlüsselqualifikationen und entsprechenden Indikatoren bietet Hölzle (2006: 166ff. & 243ff.).

Wissen. Gefordert ist ein neues Verständnis des Lernens, welches sich an den Prozessen der Tätigkeit statt an deren Produkten orientiert und entsprechend auf die sich stetig verändernden Arbeitsanforderungen zu reagieren befähigt (vgl. Beck/Schwarz 2012: 39ff.).

Hölzle (2006: 32f.) verweist bezüglich der Personalmanagement beeinflussenden Faktoren auch auf die Autonomie eines jeden Mitarbeitenden. Die Qualifizierung von MitarbeiterInnen steht in jedem Fall in direktem Zusammenhang mit deren Persönlichkeit, Erfahrungen, Vorstellungen sowie Zielen und lassen sich entsprechend auch nur unter Beachtung der Individualität und Autonomie eines jeden weiterentwickeln. Führt man diesen Gedanken weiter, wird deutlich, dass ebenso eine individuelle Qualifizierung ausschließlich im Zusammenhang des jeweiligen Mitarbeitenden an Wert für die Organisation besitzt. Der Nutzen einer Qualifizierungsmaßnahme ist also abhängig von der Bereitschaft des Personals, eigene erworbene Kompetenzen der Organisation zur Verfügung zu stellen, da diese das gedankliche Eigentum der jeweiligen MitarbeiterInnen sind. Tendenzen, wie beispielsweise Abwanderung oder Demotivation, können dies vereiteln. In Bezug auf eine lernende Organisation weist dieser Aspekt darauf hin, „dass eine Organisation nur dann als lernfähig bezeichnet werden kann, wenn ihre Mitglieder bereit sind, ständig Neues dazuzulernen und das Gelernte in den Dienst der Organisation zu stellen“ (Hölzle 2006: 33, vgl. Kapitel 1.3).

Dies von Seiten der Leitung gut zu begleiten ist eine weitere Konsequenz, die sich aus den Einflüssen auf makrosystemischer Ebene ergibt. Die Leitung übernimmt hier eine tragende Rolle der Gestaltung sowohl von Möglichkeiten der Qualifizierung als auch oder vor allem der Bedingungen, welche das Personal zur eben beschriebenen Bereitschaft benötigt. Hierzu zählen neben der Gestaltung einer positiven Situation am Arbeitsplatz, Möglichkeiten sich zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen. Es bedarf der kontinuierlichen Schaffung von Orten und Chancen im Zusammenhang der Arbeit, die zum Lernen befähigen (vgl. Beck/Schwarz 2012: 42).

Beck und Schwarz benennen mit Managing Diversity⁸ außerdem einen weiteren Faktor, der das Personalmanagement beeinflusst, auf welchen im Zuge dieser Thematik jedoch nicht weiter eingegangen wird. Darauf wird an anderer Stelle zurück zu kommen sein. Im weiteren Verlauf wird die Bedeutung von Personalentwicklung für die Soziale Arbeit Thema sein.

⁸ Präzise Ausführungen zum Thema lassen sich in Beck/Schwarz (2012: 43ff.) nachlesen.

3.2 Bedeutung und Notwendigkeit der Personalentwicklung in der Sozialen Arbeit

Beck und Schwarz begründen die Notwendigkeit von Personalentwicklung aus zweierlei Sichtweisen. Die Bedeutung von Personalentwicklung zeigt sich bei den einzelnen MitarbeiterInnen hinsichtlich der tatsächlichen Qualifikation und der zu besetzenden Position. Die Anforderung an die MitarbeiterInnen orientiert sich an der Leistung, welche von der Position aus erbracht werden sollte. Personalentwicklung wird diesbezüglich wichtig, wenn die erwartete Leistung anhand der Qualifikation nicht erbracht werden kann. Diesen Zustand setzen Beck und Schwarz unter aktuellen Bedingungen als stets gegeben voraus. „Bei immer kürzerer Halbwertszeit des Wissens, betrieblichen Modernisierungen, Re- und Umstrukturierungen treten Lücken zwischen Qualifikationen und betrieblichen Anforderungen immer häufiger auf“ (Beck/Schwarz 2012: 19). Aus einer weiteren Perspektive lässt sich die Bedeutung von Personalentwicklung nach beiden AutorInnen prozessual erklären. Die Weiterentwicklung und Qualifizierung des Personals wird als ein Prozess angesehen, an dessen Ende ein Vorteil für die Organisation erzielt werden soll. Personalentwicklung ist demnach ein Faktor des Erfolgs einer Organisation der Sozialen Arbeit (vgl. Beck/Schwarz 2012: 19).

Personalentwicklung begründet seine Notwendigkeit in der Reaktion auf sich stetig verändernde Rahmenbedingungen, „wobei Personalentwicklungsausgaben als ‚Investitionen‘ in Erhalt und Ausbau der künftigen Leistungsfähigkeit der Organisation gelten“ (Klaus 2008: 141). Dabei nimmt Personalentwicklung in Abhängigkeit von den jeweiligen Adressaten eine doppelte Funktion ein. Sie dient einerseits dem Weiterbestehen von Organisationen trotz stetigem Wandel der Rahmenbedingungen und ermöglicht den MitarbeiterInnen ebenso die Befähigung zu professionellem Handeln (vgl. Krämer-Stürzel 2002: 173). Dementsprechend hat Personalentwicklung grundsätzlich zwei Aufgaben. Sie muss Entwicklungsbedarfe der Organisation sowie der einzelnen MitarbeiterInnen gleichermaßen berücksichtigen, um Entwicklungspotentiale beider Parteien verknüpfen zu können und dabei gegenwärtige Entwicklungstendenzen mit den zukünftigen Bedarfen abzugleichen (vgl. Krautscheid/Lerche/Olejnuk/Selg 1999: 18). „Ein durchdachtes Personalentwicklungs-Management vermindert kostenintensive Fluktuation und Fehlbesetzungen, sichert den Nachwuchs für Führungskräfte und Fachpersonal und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Leistungsfähigkeit und Stabilität einer sozialen Organisation (indirekter Beitrag zur Imagepflege)“ (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. 2006: 5).

Personalentwicklung bedeutet also, die MitarbeiterInnen mittels Qualifizierung zu befähigen, „ihre Arbeit stets neu zu überdenken, zu verbessern und auf Veränderungen zu reagieren, Entscheidungen vorausszusehen und durch Innovationen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen“ (Krämer-Stürzel 2002: 173). Mittels Personalentwicklungskonzepten sollen MitarbeiterInnen Kompetenzen entwickeln, effizient zu handeln und effektive Problemlösungsstrategien zu entwickeln. Personal soll Entscheidungen treffen und mitdenken und damit Verantwortung bezüglich der Qualität der Dienstleistung und somit des Fortbestehens der Organisation übernehmen. Personalentwicklung verfolgt das Ziel, die Organisation zu entwickeln. Der Weg führt dabei über das Personal. Personalentwicklung soll mittels verschiedener Methoden vor allem mehr Selbstbestimmung des Personals erzielen. So „fördern zum Beispiel aktivierende Lernmethoden [...] das selbstorganisierte Arbeiten der MitarbeiterInnen und Führungskräfte“ (Kursawe 2007: 78f.).

Im Allgemeinen bezweckt Personalentwicklung die vier grundlegenden Aspekte

- Motivation und Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen,
- Handlungskompetenzen der MitarbeiterInnen,
- Qualität der Dienstleistung und
- Erfolg der Organisation

zu beeinflussen. Diese vier Faktoren bedingen sich gegenseitig und lassen sich entsprechend in der Beurteilung des Nutzens von Personalentwicklung für eine Organisation nur bedingt getrennt voneinander betrachten, wie in der folgenden Abbildung zu erkennen ist.



Abbildung 7: Einfluss der Personalentwicklung auf die Organisation

Personalentwicklung versucht die Qualität der zu erbringenden Dienstleistung zu beeinflussen. Die gelingt nur, wenn die Bedürfnisse der Kunden nicht außer Acht gelassen werden. Entsprechend sollen Personalentwicklungsmaßnahmen die MitarbeiterInnen befähigen, sich am Kunden zu orientieren und das eigene Handeln im Sinne des Dienstleistungsdenkens an dessen Bedürfnissen auszurichten (vgl. Kursawe 2007: 83).

Zudem stellt Personalentwicklung eine Möglichkeit dar, auf den aktuellen Fachkräftemangel zu reagieren, indem es die Rahmenbedingungen anzupassen versucht, welche Fachkräften hinsichtlich der eigenen Lebensentwürfe und -gegebenheiten die Vereinbarkeit mit dem Beruf ermöglicht und auf der anderen Seite Fachkräfte mit Qualifizierungsmaßnahmen die Chance bietet, die fachlichen Kompetenzen entsprechend der sich stetig verändernden Bedarfe dem Markt anzupassen. Pfeiffer (2012:105ff.) verweist in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit, „dass die Beteiligung aller Arbeitskräfte am lebenslangen Lernen deutlich steigen muss“ (Pfeiffer 2012: 106). Zudem benennt sie ein fundiertes Personalmanagement als Möglichkeit, mittels Personalentwicklung den Fachkräftemangel abzuschwächen.

Wie gestaltet sich ein solch fundiertes Vorgehen von Personalentwicklung? Diese Frage fokussiert das folgende Kapitel.

3.3 Konzepte der Personalentwicklung

Beck und Schwarz (2012: 60ff.) definieren die folgenden drei praxisbezogenen Konzepte der Personalentwicklung, welche historisch gewachsen sind und allesamt nach wie vor Verwendung in der Personalentwicklung finden:

- Personalentwicklung am Angebot orientiert
- Personalentwicklung an Bedarf und Anpassung orientiert
- Personalentwicklung an Strategie und Leitbild orientiert

Die Autoren verweisen darauf, dass die Konzepte neben der Reinform vor allem auch in Mischformen existieren. Die Erläuterung der Konzepte geschieht in Anlehnung an die Gegenüberstellung durch Beck und Schwarz nach den Schwerpunkten Prioritäten, inhaltlichen Schwerpunkte, Form der Lernorganisation, Rolle der Führungskräfte sowie kritische Aspekte.

3.3.1 Personalentwicklung orientiert am Angebot

Entstanden ist dieser Ansatz in den 1960er und 1970er Jahren.

Prioritäten: Im Fokus des angebotsorientierten Ansatzes liegt die Koordination und Organisation von Aus- und Fortbildung des Personals sowie dessen Beurteilung mittels entsprechender Systeme, die es in der Personalentwicklung zu konzipieren gilt.

Inhaltliche Schwerpunkte: Neben der fachspezifischen Aus- und Fortbildung spielen in diesem Ansatz ebenso fachübergreifende Qualifikationen (vgl. Schlüsselqualifikationen) eine wesentliche Rolle.

Form der Lernorganisation: Aus- und Fortbildungen sind nach dem angebotsorientierten Ansatz hauptsächlich in Seminaren organisiert, welche außerhalb des Arbeitsplatzes stattfinden.

Rolle der Führungskräfte: Führungskräfte sind nach diesem Ansatz aktiv an der Organisation sowie Evaluation von Bildungsmaßnahmen beteiligt und Verantworten den Einsatz und Nutzen der Maßnahmen.

Kritische Aspekte: Die mit dem Ansatz verbundenen Aufgaben können aufgrund unzureichender Qualifizierung und fehlender zeitlicher Kapazitäten von Führungskräften zumeist nur mangelhaft umgesetzt werden. Des Weiteren finden die Kompetenzen der Führungskräfte nur wenig Beachtung und entsprechend zu wenig Wertschätzung durch die obere Führungsebene. Darüber hinaus bestehen Schwierigkeiten, das erworbene Wissen in die praktische Tätigkeit zu transferieren und umzusetzen.

3.3.2 Personalentwicklung orientiert an Bedarf und Anpassung

Dieses Konzept der Personalentwicklung fand seinen Ursprung in der 1980er Jahren.

Prioritäten: Ausgelagerte Seminare zur Fortbildung werden abgelöst von Teambildungsmaßnahmen und damit einhergehend dem Versuch von gemeinsamer Konzeptentwicklung und Erfahrungsaustausch zur Umsetzung von Führungsthemen. Zudem stehen die einzelnen MitarbeiterInnen im Mittelpunkt der Qualifizierungsprozesse. Grundlage aller Maßnahmen bilden Bedarfsanalysen.

Inhaltliche Schwerpunkte: Analyseverfahren zur Erhebung des Bedarfs, der daraus resultierenden Anforderung an die Tätigkeit sowie des Potenzials der einzelnen MitarbeiterInnen bilden die Basis für Personalplanung. Entsprechende Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen legen die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten fest. Begleitung und Controlling der spezifischen Qualifizierung einzelner

MitarbeiterInnen und ebenso Kooperation und Kommunikation im Team kennzeichnen diesen Ansatz.

Form der Lernorganisation: Nach dem bedarfs- und anpassungsorientierten Ansatz werden Lerninhalte nach wie vor innerhalb von Seminaren vermittelt. Jedoch liegt dabei die Bedeutung auf internen Referenten und dem Mentoring. Diesen Ansatz charakterisieren vor allem die Nähe zum Arbeitsplatz sowie der Projektcharakter. Entsprechend ist der Workshop eine zentrale Lernform. Ebenso Coaching und Moderation spielen eine wesentliche Rolle. Qualifizierung verläuft in mehreren aufeinander aufbauenden Stufen und verbindet dabei verschiedene Elemente des Lernens wie beispielsweise das Selbststudium mit dem Workshop.

Rolle der Führungskräfte: Führungskräften kommt nach diesem Ansatz eine hohe Verantwortung bezüglich des Personaltrainings zu. Dies bedarf einer besonderen Qualifizierung, welche voraussetzt, dass „soziale Sensibilität, die Fähigkeit Gruppen/Teams zu überzeugen und zu steuern wie auch MitarbeiterInnen im Sinne eines verhaltensnahen Coachings zu unterstützen und anzuleiten hier gelernt, geübt und weiterentwickelt werden kann“ (Beck/Schwarz 2012: 65).

Kritische Aspekte: Die Personalentwicklung basiert nach diesem Ansatz fast ausschließlich auf betriebswirtschaftlichem Analysedenken. Im Fokus der Entwicklung stehen die „hard facts“ Organisationsstruktur, Organisationsplanung und -steuerung sowie Organisationsstrategien, während die „soft facts“ Unternehmenskultur sowie Qualifizierung und Entwicklung des Personals überwiegend vernachlässigt werden. Fraglich sind die kaum mögliche, stets vollständige Erfassung der determinierenden Faktoren, das Außerachtlassen der Ergebnisqualität der erbrachten Leistung, die kaum vorhandene Orientierung an Bedürfnissen der Kunden sowie die fehlende Betrachtung und Beteiligung der MitarbeiterInnen mit ihren Perspektiven, welche allesamt wiederum für den Erfolg des Ansatzes unerlässlich wären.

3.3.3 Personalentwicklung orientiert an Strategie und Leitbild

Entwickelt hat sich dieses Konzept anschließend an die Entwicklung des Strategic Human Resources Management zum Ende der 1980er Jahre. Zwei weit bekannte Konzepte, welche dieser Entwicklung entstammen, seien hier erwähnt: das MICHIGAN-Konzept und das HARVARD-Konzept.⁹

⁹ Eine detaillierte Beschreibung beider Konzepte liefern Beck und Schwarz (2012: 68ff.).

Prioritäten: Personalentwicklung steht nach diesem Ansatz in direktem Zusammenhang mit der Entwicklung des Unternehmens und ist an den Unternehmenszielen orientiert. Das Ziel der Personalentwicklung ist dabei die Erarbeitung von „Unternehmensstrategien, das Herausbilden von Unternehmenswerten, die Entwicklung eines unternehmensweiten Selbstverständnisses“ (Beck/Schwarz 2012: 71) und damit die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen.

Inhaltliche Schwerpunkte: Die Qualifizierung der MitarbeiterInnen ist gemäß des Ansatzes im Unterschied zur bedarfs- und anpassungsorientierten Personalentwicklung nicht vordergründig an den Interessen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen sondern vielmehr an den Zielen, dem Leitbild und Strategien des Unternehmens ausgerichtet.

Form der Lernorganisation: Lernformen, welche nach dem strategisch- und leitbildorientierten Konzept angewandt werden, gestalten sich durch Zusammenarbeit. So liegt der Fokus auf der Freisetzung sozialer Potenziale durch Arbeit in Teams bzw. Projektgruppen. Das Lernen geschieht dabei größtenteils durch die Mitarbeitenden eigenverantwortlich und selbstorganisiert (vgl. Kolhoff/Kortendieck 2006: 148f., Krämer-Stürzel 2002: 172).

Rolle der Führungskräfte: Die Umsetzung der Personalentwicklung nach diesem Ansatz erfolgt auf einer mit Personalverwaltung gleichzusetzenden Ebene und sollte vorwiegend in Form einer eigenständigen Abteilung durchgeführt werden. Es ergeben sich diesbezüglich hohe Ansprüche an Verantwortliche der Personalentwicklung. Eine Übersicht über die Anforderungen an Personalentwicklungsverantwortliche befindet sich im Anhang (Anhang 3).

Kritische Aspekte: Ein strategisches Vorgehen erfordert ein Grundverständnis von Strategie, welches in der Praxis bisher eher selten vorzufinden ist. Die Pflicht ist es, eine Strategie zu formulieren. Die Kür, und damit von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg dieses Ansatzes, ist jedoch deren praktische Umsetzung. Dabei vereiteln hierarchische Strukturen schnell das Vorhaben, wenn die obere und mittlere Leitung nicht auf dasselbe Ziel hinarbeiten oder gar nur die obere Ebene an der Umsetzung beteiligt ist. Beck und Schwarz (2012: 74) verweisen in diesem Zusammenhang auf eine Studie, welche deutlich belegt, dass es nicht an der Erarbeitung von Unternehmenszielen, -werten und Leitbildern scheitert, sondern vielmehr an der Anwendung jener in ihrer Funktion zur Entwicklung des Personals.

3.3.4 Integrierte und innovationsorientierte Personalentwicklung

Die weiteren Ausführungen der vorliegenden Arbeit beziehen sich nach Auseinandersetzung mit den genannten drei Personalentwicklungsansätzen auf die Orientierung der Personalentwicklung an Strategie und Leitbild. Diesbezüglich wird im Folgenden herausgearbeitet, was ein solches Konzept ausmacht und welche Vorteile damit verbunden sind.

Beck und Schwarz definieren ein solches Konzept wie folgt: „Unter einem integrierten Personalentwicklungssystem (PES) verstehen wir [...] ein auf die spezifischen Anforderungen, Entwicklungsperspektiven und -ziele der Organisation und ihrer Mitglieder abgestimmtes ganzheitliches Konzept der Personalentwicklung“ (Beck/Schwarz 2012: 93). Gemäß Krämer-Stürzel (2002: 174f.) werden Lernende, orientiert an Strategie und Innovation, nicht mehr als Objekte, sondern als Systeme verstanden, die den Erwerb von Wissen und Kompetenzen selbst organisieren. Lernkonstrukte wie lebenslanges Lernen und Lernen in der Organisation gewinnen an Bedeutung. MitarbeiterInnen und auch Ziele, die verfolgt werden, werden nicht mehr nur individuell betrachtet und geplant, sondern im Gesamtzusammenhang der Organisation und des Teams gesehen. So ergibt sich eine Personalentwicklung, welche auf Schlüsselqualifikationen abzielt, statt lediglich die Fachkompetenz zu verbessern. Maßnahmen, welche diesbezüglich zum Einsatz kommen, gehen weit über interne oder externe Bildungsangebote hinaus und beinhalten verschiedenste methodische Vorgehensweisen (von Gruppenarbeit über Coaching bis hin zu typischen betriebswirtschaftlichen Methoden wie Job-Rotation), die sich prozesshaft ergänzen und durch mehr Selbstbestimmung und Verantwortung des Personals angelegt sind.

In den folgenden Kapiteln wird erörtert, welche Anforderungen an Personalentwicklung in diesem Sinne gestellt werden und welche Aufgaben damit verbunden sind.

3.4 Anforderungen an Personalentwicklung oder Zusammenfassung

Bezüglich der Anforderung an Personalentwicklung herrscht eine Ambivalenz vor. Zum Einen existiert die „Forderung nach kurzfristigen, flexiblen und kostengünstigen Personalentwicklungsmaßnahmen. [...] Dagegen steht die Forderung, Personalentwicklung als Daueraufgabe anzulegen und an den Organisationszielen auszurichten“ (Hölzle 2006: 66). Das vorrangig anzustrebende Ziel ist es demnach, Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung zu koppeln und somit an der Unternehmensstrategie auszurichten.

„Denn die Entwicklung und Veränderung der Institution zieht die Entwicklung und Veränderung der Mitarbeiter nach sich; und die Entwicklung und Veränderung der Mitarbeiter erfordert auch umgekehrt die Entwicklung und Veränderung der Institution“ (Hammer 2002: 5). Die Notwendigkeit der Entwicklung von Organisationen und Personal wurde bereits hinreichend erläutert. Personalentwicklung trägt dem Wandel Rechnung, indem es auf Veränderungen zu reagieren versucht.

Gemäß dieser Tatsache stellt das Personal den Schlüssel zum Erfolg dar. Es ist kaum eine zufriedenstellende Entwicklung der Organisation ohne sehr gut qualifiziertes Personal möglich. Diesbezüglich bedarf es hinsichtlich der Erarbeitung von Entwicklungszielen für die Organisation einer besonderen Betrachtung der Personalentwicklungsziele und entsprechend einer Verknüpfung der beiden. Determinanten wie der finanzielle und rechtliche Rahmen, Bedürfnisse der Klienten als auch die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter spielen ebenso eine wesentliche Rolle in der Ausrichtung der Personalentwicklung (vgl. Hölzle 2006: 66). Krämer-Stürzel (2002: 172) formuliert für die praktische Umsetzung von Personalentwicklung die folgenden Aufgaben:

- Förderung des spezifischen Fachwissens der MitarbeiterInnen unabhängig der ausführenden Ebene
- Förderung des Potentials an Kreativität im Umgang mit aufkommenden Konflikten
- Förderung der Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbststeuerung
- Förderung des Bewusstseins für eigene Stärken und stetige Entwicklung dieser

Im Rahmen der Personalentwicklung bedarf es zur Umsetzung der genannten Aufgaben einer „systematischen Planung und Gestaltung des Weiterbildungsprozesses“ (Gesmann 2012: 132) von MitarbeiterInnen. Weiterbildung sei hier verstanden als eine Qualifizierungsmaßnahme für die gesamte Organisation, welche neben der Durchführung der Maßnahme selbst, deren Vorbereitung in Ausrichtung an sowohl den Zielen der MitarbeiterInnen als auch der Organisation und Nachbereitung in Bezug auf die Übertragung der Lernergebnisse in das Arbeitsumfeld und damit die gesamte Organisation beinhaltet (vgl. Gesmann 2012: 131). Somit stellt der ganzheitliche Einsatz von Weiterbildungen eine wesentliche Schnittstelle zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung dar.

Weiterbildungen dienen also als Schlüsselanlässe zum Lernen und verbinden individuelles mit organisationalem Lernen, sofern sie systematisch und nicht willkürlich An-

wendung finden. Auf die Bedeutung und Notwendigkeit von lebenslangem Lernen und Lernenden Organisationen wurde bereits eingegangen. Die Ausführungen von Hoffmann (2013) werden diesbezüglich angeführt, um zu verdeutlichen, welcher Voraussetzungen es braucht, dass Personalentwicklung ihre Funktion erfüllen kann:

„Personalentwicklung muss [...] integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik sein und ist ein System voneinander abhängigen Festlegungen und aufeinander abgestimmter Maßnahmen. Personalentwicklung kann seine Wirkung nur dann entfalten, wenn sie eingebettet ist in Unternehmensgrundsätze, die geprägt sind von Wertschätzung, Transparenz und Partizipation, einer Führungskonzeption, die für alle Ebenen des Unternehmens verbindliche Handlungssicherheit für Entscheidungsprozesse und den Umgang mit den Mitarbeitenden vorgibt und einer Organisationsstruktur als Fundament für einen angstfreien und ‚fehlerfreundlichen‘ Wandel und Raum für Veränderungsprozesse“ (Hoffmann 2013: 12)

Bleibt zuletzt mit kritischem Blick einzuschätzen, welchen Grenzen Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit begegnet.

3.5 Kritik und Grenzen von Personalentwicklung

Personalentwicklung stößt in Organisationen der Sozialen Arbeit spätestens dann an ihre Grenzen, wenn sie aufgefordert ist, ihren Erfolg zur Qualifizierung des Personals als auch zur Entwicklung der Organisation zu belegen. Da Personalentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit nur durch Investitionen zu realisieren ist, ist sie automatisch Legitimationsanforderungen ausgesetzt. Ein direkter Zusammenhang zwischen einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen und dem Erfolg der Organisation lässt sich aufgrund vielfältiger Determinanten jedoch kaum herstellen.

Auf einen weiteren, höchst bedeutsamen Aspekt bezüglich der Grenzen, mit welchen Organisationen der Sozialen Arbeit konfrontiert sind, orientieren sie sich an betriebswirtschaftlichen Grundgedanken und ersuchen mittels Personalentwicklung ihren Fortbestand zu beeinflussen, thematisiert Schellberg (2012: 164f.). Die Bereicherung von Organisationen Sozialer Arbeit durch den Einfluss von Ökonomen in Positionen der Leitung bzw. des Controllings, erübrigt sich weitestgehend, sofern sie keine Zusatzqualifikation bezüglich der Sozialwirtschaft besitzen, durch den Umstand, dass Organisationen der Sozialen Arbeit anderen Bedingungen unterliegen als die Betriebswirtschaft. Hinzu kommt die Tatsache, dass SozialpädagogInnen die Grundhaltung ihrer Profession

und betriebswirtschaftliches Denken als widersprüchlich wahrnehmen und Ökonomie, statt als Bereicherung anzusehen, ablehnen aus der Befürchtung heraus, sie ökonomisieren und entfremde die Soziale Arbeit. In Anlehnung an den genannten Punkt zeigen die Ausführungen von Friedrich (2010: 94), welche Kritikpunkt sich bei der praktischen Umsetzung von Personalentwicklung innerhalb der Praxis Sozialer Arbeit ergeben:

- Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgen kaum nach systematischer Planung und Zielorientierung.
- Flache Hierarchien vereiteln Entwicklungsmöglichkeiten bezüglich Laufbahnplanung, da wenige Führungspositionen zu besetzen sind.
- Personalentwicklungsmaßnahmen dienen dem Einzelnen, eine Übertragung der Lernergebnisse in die praktische Arbeit bzw. in die Organisation fehlt meist.
- MitarbeiterInnen werden zu wenig in die Organisationsentwicklung einbezogen und Potentiale nicht erkannt.
- Personalentwicklung als Aufgabenbereich der Leitung ist kaum anerkannt.
- Investitionen in Entwicklung werden aufgrund zunehmender Kosten eingespart.

Die Wirkung von Personalentwicklung als auch mögliche Wechselwirkungen sowie deren Bedeutung und Determinanten bilden eine Grundlage zu verstehen, warum es Personalentwicklung braucht und welche Aspekte deren Initiierung beeinflussen. Eine Frage blieb bisher ausgeschlossen, die Frage nach der Praxis. Wie entsteht nun ein Personalentwicklungskonzept? Dies ersuchen die weiterführenden Ausführungen zu beantworten.

4 Entwicklung eines Konzepts der Personalentwicklung

4.1 Personalentwicklungskonzept

Die Voraussetzung zur Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes ist, „konkret und unternehmensspezifisch die Entwicklungen und Umbrüche der gegenwärtigen Arbeitswelt, der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umbrüche aufzuarbeiten, und herauszuarbeiten, wo man als Organisation, als soziales Unternehmen steht und wo man stehen möchte“ (Beck/Schwarz 2012: 30). Erst im Anschluss kann entschieden werden, ob und wie Personalentwicklung helfen kann, die Organisation zu entwickeln.

Ein Personalentwicklungskonzept umfasst eine Bandbreite von Teilaufgaben, welche sich den nachfolgend aufgeführten Hauptaufgaben zuordnen lassen:

1. Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfes
2. Qualifizierung und Förderung der MitarbeiterInnen
3. Beurteilung der MitarbeiterInnen
4. Steuerung der Qualität und des Erfolges von Personalentwicklung (vgl. Beck/Schwarz 2012: 142)

Welche Aspekte einer Organisation müssen Beachtung finden, wenn ein Konzept zur Personalentwicklung erarbeitet werden soll? Gemäß Beck und Schwarz (2012: 113ff.) findet Personalentwicklung ihren Ursprung im Leitbild sowie der Konzeption des Unternehmens und dessen Führungskonzeption. Auf diesen „zentralen Steuerungskonzepten auf der Ebene des normativen Managements“ basieren Richtziele sowie Grundsätze der Organisation auf Ebene der strategischen Steuerung. Während Unternehmenskonzeptionen sich an den dem Wandel unterliegenden Anforderungen ihrer Umwelt ausrichten und somit auf ein langfristig angelegtes Fortbestehen der Organisation abzielen, dienen Richtziele dem Transfer und dem Einfluss konzeptioneller Vorgaben auf die Gestaltung der Personalentwicklung. Grundsätze hingegen sind strategisch angelegt und verfolgen das Ziel, „die Art und Weise wie, durch wen, mit welcher Prioritätensetzung, in welchem Zeitrahmen und mit welchen Ressourcen Aufgaben der Personalentwicklung wahrzunehmen und auszuführen sind“ (Beck/Schwarz 2012: 136), festzulegen. Mittels der genannten Aspekte ergeben sich auf der Ebene der operativen Steuerung entsprechend die konkreten Aufgaben der Bedarfsermittlung, Entwicklung der Mitarbeiter und Kontrolle des Erfolgs (vgl. Beck/Schwarz 2012: 114ff.). Unter Orientierung an den Zielen des Unternehmens lassen sich so mit Hilfe eines systematisch erarbeiteten Personalentwicklungskonzeptes die Entwicklung der MitarbeiterInnen als auch die Entwicklung von Führungskräften und somit infolge die Entwicklung der Organisation beeinflussen.

Was gilt es bei der Einführung von Konzepten der Personalentwicklung zu beachten? Krautscheid, Lerche, Olejnik und Selg (1999: 27f.) verweisen auf die Notwendigkeit der Zustimmung aller Beteiligten zum einzuführenden Konzept. Ergeben sich Widerstände, müssen diese mittels Transparenz beseitigt werden. Somit kann ein Aushandlungsprozess entstehen, welcher in einem gemeinsamen Vorhaben mündet, indem Mitbestimmung und Verbindlichkeit die Basis für eine gelingende Entwicklung darstellt

(vgl. Krautscheid/Lerche/Olejnik/Selg 1999: 27). Wie sich Personalentwicklung auf dieser Grundlage praktisch gestaltet, wird im nächsten Kapitel betrachtet.

4.2 Ablauf von Personalentwicklung

Personalentwicklung basiert auf den Leitlinien der Organisation – also der Unternehmensstrategie und -philosophie. Grundlage der Personalentwicklung ist eine fundierte Personalbedarfsplanung sowie Bedürfnis- und Potentialanalyse des Personals, aus der sich Rückschlüsse auf eine strategisch an den Organisationszielen ausgerichtete Personalentwicklungsplanung ziehen lassen. Die prozessual folgende Erstellung individueller Entwicklungsmaßnahmen sowie deren Durchführung setzt das erstellte Personalentwicklungskonzept um. Erfolgskontrolle als eigenständiger Teilaspekt der Personalentwicklung dient schließlich der Evaluierung der Maßnahmen im Sinne der Organisationsentwicklung, also in der Orientierung an Organisationszielen. Die Abbildung „Personalmanagement als qualitative und quantitative Personalarbeit“ von Beck und Schwarz (2012: 141), welche diese Prozesskette verdeutlicht, befindet sich im Anhang (Anhang 4).

Die Grundlage der Personalentwicklungsplanung stellt die Bedarfserhebung dar. Im folgenden Kapitel soll daher erläutert werden, was unter Bedarfserhebung zu verstehen ist und welche Bedeutung dieser im Prozess der Personalentwicklung zukommt.

4.3 Bedarfserhebung

Zu Beginn der Konzeptplanung gilt es den Bedarf zu ermitteln. Da sich der Bedarf aus unterschiedlichen Positionen heraus ebenso verschieden darstellt, muss hinsichtlich des Personalentwicklungsbedarfes geschaut werden, welche Partei welche Interessen verfolgt.

So ergeben sich laut Hammer (2002: 16ff.) zwei Sichtweisen, die es miteinander zu verknüpfen gilt. Er beschreibt zum einen Fragestellungen aus betrieblicher Perspektive nach gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben der Organisation, nach den aktuellen Qualifikationen der MitarbeiterInnen sowie nach künftig benötigten Qualifikationen. Des Weiteren erfasst er Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, indem er Fragen zum Abgleich aktueller Aufgaben mit eigenen Interessen, zur Anforderung der ausgeübten Stel-

le an die eigene Qualifikation, zur Unterstützung in Bezug auf aktuelle Probleme sowie zu möglichen Entwicklungschancen innerhalb der Organisation formuliert (vgl. Hammer 2002: 16ff.). Eine Abbildung, welche diesen Zusammenhang verdeutlicht, befindet sich im Anhang (Anhang 5).

Beck und Schwarz (2012: 144ff.) hingegen definieren den Bedarf als ein „‘Konstrukt‘, das auf die ökonomischen und gesellschaftlichen Ziele des Unternehmens, aber auch auf die manifesten und latenten Bedürfnisse der MitarbeiterInnen Rücksicht nehmen muss. ‚Bedarf‘ in der Personalentwicklung ist demnach keine feste, ablesbare Größe“ (Beck/Schwarz 2012: 144). Die beiden AutorInnen erweitern die Bedarfsorientierung neben dem System- und Personalbezug um den Bezug zu den Werten einer Organisation mit entsprechender Fragestellung nach humanitären als auch unternehmensphilosophischen Zielen (vgl. Beck/Schwarz 2012: 144ff.).

Nach Bedarfsermittlung aller drei Bezüge ergibt sich in Orientierung an den Organisationszielen und zur Vorbereitung des Personalentwicklungsplanes ein Ist-Soll-Abgleich in dreifacher Hinsicht zwischen

- gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben,
- zukünftigen Aufgaben und verfügbaren Qualifikationen und
- verfügbaren Qualifikationen und benötigten Qualifikationen

mit dem Ergebnis eines Bedarfes an Qualifizierung aufgrund veränderter Anforderungen.



Abbildung 8: Personalentwicklungsbedarf anhand dreifachem Ist-Soll-Abgleich

Die Analyse des Ist- und Soll-Zustandes bildet die Grundlage und Voraussetzung für ein Personalentwicklungskonzept. Der Ist-Zustand kann dabei durch „Potenzialanalysen, Instrumente der Leistungsbeurteilung und die Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen herangezogen werden“ (Hölzle 2006: 72). Um den Soll-Zustand zu erfassen, eignen sich neben der Befragung der MitarbeiterInnen bezüglich der eigenen Bedürfnisse, Anforderungsprofile, Stellenbeschreibungen und Workshops heranzuziehen (vgl. Hölzle 2006: 72f.).

Nach Erfassung und Analyse der Bedarfe gilt es die Personalentwicklung zu planen.

4.4 Personalentwicklungsplanung

Krautscheid, Lerche, Olejnik und Selg (1999: 20f.) unterscheiden bezüglich der Planung von Personalentwicklung die folgenden drei Planungsfelder:

- Planung des Bestandes an Personal
- Planung des Bedarfs an Personal
- Planung der Entwicklung des Personals

Die Personalbestandsplanung befasst sich mit der Analyse und Einschätzung des Personalbestandes nach Qualität und Quantität unter Einbeziehung verschiedener Faktoren wie beispielweise demographische Informationen, Eigenschaften der Leistung und des Verhaltens sowie Entwicklungspotenziale. Mit dem Einsatz von Personal in Reaktion auf veränderte Aufgaben des Unternehmens und in Abhängigkeit benötigter Anzahl und Qualifikation beschäftigt sich die Personalbedarfsplanung. Dies setzt eine Analyse des Bedarfs zukünftiger Tätigkeitsbereiche als Grundlage für Planungen und Entscheidungen voraus, wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation den Bedarf zukünftig abdecken können bzw. müssen.

Bei der Personalentwicklungsplanung lassen sich mittels Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Planungsverfahren Maßnahmen für die Entwicklung des Personals ableiten, welche darauf abzielen, dem erarbeiteten Bedarf gerecht zu werden. Damit verbunden ist die Qualifizierung des vorhandenen Personals, die Beschaffung von zusätzlichem Personal, aber auch die Personalfreisetzung. Instrumente, welche der Bedarfserhebung und -planung dienen, lassen sich aus der empirischen Sozialforschung ableiten. Orientiert an der Durchführung einer Organisationsanalyse finden hier vor allem Befragungen, Beobachtungen sowie Dokumentenanalysen Anwendung. Kapitel 6 vertieft diese

Thematik, in dem ein praktischer Bezug hergestellt wird. Mit der Analyse einer ausgewählten Organisation der Sozialen Arbeit soll exemplarisch aufgezeigt werden, wie eine Bedarfserhebung mit dem Ziel der Personalentwicklung systematisch durchgeführt werden kann.

Nachfolgend werden gemäß Hölzle (2006: 72) einige Instrumentarien zur Bedarfserhebung unter Berücksichtigung der verschiedenen Perspektiven genannt:

- Situative Bedarfsermittlung „on the job“ im laufenden Arbeitsprozess aus Sicht der MitarbeiterInnen oder der Leitung
- Bedarfsermittlung in Mitarbeitergesprächen, durchgeführt von der Leitung
- Bedarfsermittlung durch periodische Befragung der Leitung, durchgeführt durch die Personalentwicklung
- Bedarfsermittlung durch schriftliche Umfragen, durchgeführt durch die Personalentwicklung
- Bedarfsermittlung anhand praktischer Erarbeitung in Gruppen (z.B. Workshops, Lernzirkel)
- Bedarfsermittlung anhand praktischer Erarbeitung innerhalb eines eigens dafür installierten Arbeitskreises

Nach abgeschlossener Bedarfserhebung erfolgt die Bilanzierung der Fähigkeiten, welche sich aus dem Ist-Soll-Abgleich gewinnen lässt. Eine Konkretisierung der Ziele, die mit dem zu entwickelnden Personalentwicklungskonzept angestrebt werden, lässt erste Rückschlüsse bezüglich der Maßnahmenplanung zu. Von wesentlicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, den Bezug zu Organisationszielen beizubehalten (vgl. Beck/Schwarz 2012: 150f.). Im Folgenden soll erörtert werden, wie eine konkrete Maßnahmenplanung durchgeführt werden kann.

4.5 Maßnahmenplanung

Der Planung von konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen liegen zwei Ziele zugrunde. Maßnahmen der Personalentwicklung zielen auf Veränderung ab - Veränderung der Mitarbeiterqualifizierung als Reaktion auf sich wandelnde Anforderungen sowie Veränderung des Mitarbeiterereinsatzes infolge besserer Qualifizierung (vgl. Friedrich 2010: 81). Aus den mittels einer Bedarfserhebung erarbeiteten und miteinander verknüpften Zielen der verschiedenen Perspektiven innerhalb einer Organisation lassen

sich Maßnahmen der Personalentwicklung ableiten. Bei der Planung solcher Maßnahmen bedarf es einer inhaltlichen und zeitlichen Planung in Orientierung an den Entwicklungszielen. Zudem ist eine Regelung erforderlich, wie und durch wen die Wirksamkeit der Maßnahme und die Übertragung des Erlernten in den Berufsalltag eruiert werden wird (vgl. Hölzle 2006: 74). „Dies bedeutet, dass der Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen sich daran messen lassen muss, dass die Zielerreichung im Arbeitsfeld qualitativ und quantitativ messbar und überprüfbar ist“ (Hölzle 2006: 74).

Hölzle (2006: 74f., zitiert nach Schöni 2001: 196) zeigt an einem Raster exemplarisch auf, wie individuelle Maßnahmen der Personalentwicklung geplant werden können. Es gilt nach Analyse des *aktuellen Tätigkeitsbereiches* (Funktionen, Aufgaben, Verantwortungsbereiche) der MitarbeiterIn sowie der *individuellen Laufbahnziele* (neue Tätigkeitsbereiche) darzulegen, wie der *Entwicklungsbedarf* (Vergleich beruflicher Qualifikationen mit zukünftigen Anforderungen) einzustufen ist. Eine anschließende Festlegung der *Fachlaufbahn* (auszuführende Aufgaben, die den Kompetenzerwerb sichern) sowie *flankierender Maßnahmen* (Coachings, Bildungsmaßnahmen) bilden das Kernstück der Personalentwicklung, die Personalentwicklungsmaßnahmen. Weiterführend müssen Vereinbarungen getroffen werden bezüglich der Zeitplanung und Verantwortung für die festgelegten Maßnahmen (Organisation der Laufbahn und Erfolgskontrolle), so dass letztlich eine Erfolgskontrolle (Erfolgsindikation) und Kostenregelungen (Kostenstellen und Eigenbeitrag) bezüglich dieser Maßnahmen erfolgen können. Nach Maßnahmenplanung gilt es diese durchzuführen. Was es bei der Umsetzung zu beachten gilt, ersucht das folgende Kapitel zu thematisieren.

4.6 Durchführung und Umsetzung von Personalentwicklung

4.6.1 Implementierung von Personalentwicklung

Kolhoff und Kortendieck (2006: 148f.) plädieren für eine kooperative Gestaltung der Personalentwicklung. „Durch das Abgleichen der gegenseitigen Zielvorstellungen und Möglichkeiten im Zielvereinbarungsgespräch oder im eigens angesetzten Potential- oder Entwicklungsgespräch wird eine qualifikatorische Lücke zwischen Ist-Zustand und Soll-Zustand ermittelt und gemeinsam Aktionen verabredet“ (Kolhoff/Kortendieck 2006: 148). Beide Autoren verweisen in diesem Zusammenhang jedoch auch auf die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen, sich den sich stets verändernden Anforderungen mittels Fort- und Weiterbildung anzupassen. Der Leitung wird in diesem Zu-

sammenhang lediglich die Aufgabe zuteil, den Entwicklungsprozess der MitarbeiterInnen positiv zu gestalten, um die Ziele der Organisation zu erreichen.

Nach Beck und Schwarz (2012: 93f.) besteht die größte Anforderung an Personalentwicklungskonzepte darin, durch Anknüpfung an den Grundorientierungen der Organisation eine Identifikation der MitarbeiterInnen mit Personalentwicklung herzustellen. „Die im Unternehmensleitbild und in der Unternehmenskonzeption formulierten Unternehmensziele [...] beinhalten mittel- und langfristige Antworten hinsichtlich der Entwicklung des Unternehmens in einem sich verändernden Umfeld“ (Beck/Schwarz 2012: 95). Nur wenn die MitarbeiterInnen einer Organisation mit den darauf abzielenden Zielvorstellungen von Personalentwicklung übereinstimmen und bei der Verwirklichung eines solchen Konzeptes mitwirken, kann zukünftig eine positive Entwicklung sowohl bezüglich des Personals als auch infolge der Organisation entstehen. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit der frühzeitigen Teilhabe von MitarbeiterInnen an den Veränderungsprozessen einer Organisation. Zudem ermöglicht die gesamtorganisatorische Mitwirkung an Personalentwicklung eine Qualifizierung der einzelnen MitarbeiterInnen im Dienste der Organisation und verhindert, dass Qualifizierungsmaßnahmen lediglich der individuellen Entwicklung dienlich sind. Zudem kann das frühzeitige Beteiligen aller MitarbeiterInnen verhindern, dass sich Widerstände gegenüber dem Konzept und der Personalentwicklung selbst aufbauen und das Vorhaben vereiteln (vgl. Krautscheid/Lerche/Olejnik/Selg 1999: 27).

Hölzle (2006: 67f.) verweist diesbezüglich auf „handlungsleitende methodische Grundorientierungen“ (Hölzle 2006: 67) der Personalentwicklung als Empfehlung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt):

- Orientierung am Erfolg und Professionalisierung
- Individualisierung und Flexibilisierung
- Orientierung am Kunden und Sicherung der Qualität
- Sicherung der Akzeptanz

Die Orientierung an KundInnen bezieht sich auf externe (Klientel) sowie interne (MitarbeiterInnen). Mit der Sicherung der Akzeptanz ist die oben aufgeführte Organisationsidentifikation der MitarbeiterInnen, also Akzeptanz der Organisations- und entsprechend abgeleiteten Personalentwicklungsziele gemeint (vgl. Hölzle 2006: 68).

4.6.2 Maßnahmen, Instrumente und Methoden der Personalentwicklung

Instrumente der Personalentwicklung lassen sich unterscheiden nach der „Nähe der Aktivitäten zum Arbeitsplatz“ (Kursawe 2007: 78), nach „Lernzeitpunkten und –orten“ (Hölzle 2006: 75) sowie nach den „Phasen einer beruflichen Tätigkeit in einer Organisation“ (Friedrich 2010: 82) mit entsprechender Einordnung

- in die Phase der Einarbeitung von MitarbeiterInnen - Maßnahmen into the job (Beispiel: Einarbeitungspläne für Neueinstellungen),
- nach aktueller Tätigkeit am Arbeitsplatz – Maßnahmen on the job (Beispiel: Mitarbeitergespräche),
- nach anfallenden Aufgaben in Arbeitsplatznähe – Maßnahmen near the job (Beispiel: Supervision),
- von Qualifizierung der MitarbeiterInnen außerhalb des Arbeitsplatzes – Maßnahmen off the job (Beispiel: Weiterbildungen),
- in die Phase der Karriereplanung von Führungs- und Nachwuchskräften – Maßnahmen along the job (Beispiel: Laufbahnplanung) und
- in die Phase des Beschäftigungsendes – Maßnahmen out of the job (Beispiel: Altersteilzeit) (vgl. Friedrich 2010: 82f., Kolhoff/Kortendieck 2006: 156, Kursawe 2007: 78, Beck/Schwarz 2012: 166ff., Hölzle 2006: 75f.).

Maßnahmen „along the job“ und „out off the job“ lassen sich, als solche definiert, nicht bei allen AutorInnen finden. Eine detaillierte Erläuterung der verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen soll hier nicht angeführt werden. Zum Verständnis der Kategorien wurden Beispiele benannt. Zudem befindet sich eine präzise Auflistung möglicher Maßnahmen unter Zuordnung zu den jeweiligen Kategorien im Anhang (Anhang 6).

Nach theoretischen Ausführungen zu Bedarfserhebung und -auswertung, Entwicklungsplanung sowie Maßnahmenplanung und -durchführung schließt das Kapitel mit der nachfolgenden Betrachtung der Steuerung und Erfolgskontrolle von Personalentwicklung ab.

4.7 Controlling, Erfolgskontrolle und Evaluation

Ein wesentlicher, wenn auch in der gängigen Praxis oft außer Acht gelassener Bestandteil der Personalentwicklung ist die Evaluierung der Personalentwicklungsmaßnahmen.

Dabei zeigt sich die Schwierigkeit, dass die Überprüfung und Messung des Erfolges von Maßnahmen der Personalentwicklung nur bedingt möglich ist. Entsprechend schwieriger gestaltet sich die Zuordnung der Personalentwicklungsmaßnahmen zum Organisationserfolg. Evaluierung soll prüfen, inwieweit die zu Beginn des Entwicklungsprozesses vereinbarten Ziele anhand der durchgeführten Maßnahmen umgesetzt werden konnten. Einen wichtigen Beitrag, diese Hürde zu überwinden, leistet das Controlling.

Controlling, zu Deutsch Steuerung, „heißt [...]: doing the right things (strategisches Controlling) und doing the things right (operatives Controlling)” (Krautscheid/Lerche/Olejnik/Selg 1999: 29). Es dient der Sicherung und dem Management von Personalentwicklung in seiner Funktion,

- präzise und fundierte Zielplanungen vorzunehmen,
- sicher zu stellen, dass Maßnahmen zur Zielerreichung praktische Umsetzung finden,
- fortdauernd zu kontrollieren, ob und wie Ziele umgesetzt werden sowie
- sich ergebenden Abweichungen entgegen zu wirken (vgl. Krautscheid/Lerche/Olejnik/Selg 1999: 29).

Erfolg im Zuge der Personalentwicklung bezieht sich dabei auf die bezweckte Optimierung der Fachkompetenz und Handlungsfähigkeit der MitarbeiterInnen, auf strukturelle Anpassungen auf Ebene der Leitung sowie auf die Steuerung von Ausgaben und Einnahmen (vgl. Hölzle 2006: 97). Es gilt in diesem Zusammenhang „auf die vier Ebenen von ‚Erfolg‘ zu verweisen, die in der Fachliteratur gewöhnlich unterschieden werden: Lernerfolg, Maßnahmenerfolg, Transfer- und Anwendungserfolg, Wirtschaftlicher Erfolg“ (Beck/Schwarz 2012: 220). Unabhängig von der Ebene des Erfolgs, müssen bereits im Rahmen der Personalentwicklungsplanung, also im Vorfeld der Maßnahme, Indikatoren festgelegt werden, anhand derer der Erfolg qualitativ und quantitativ messbar werden kann, um nach Beendigung einer Personalentwicklungsmaßnahme bewerten zu können, welchen Erfolg diese tatsächlich hat. Es bedarf also einer präzisen Deklaration, welche Ziele erreicht werden sollen und wie diese Zielerreichung praktisch aussehen kann.

Beck und Schwarz (2012: 216ff.) bezeichnen diesen Prozess der Steuerung von Zielvereinbarungen, also die Vereinbarung und Überprüfung mittels im Vorfeld festgelegter Indikatoren zur Durchführung von Maßnahmen der Bildung im Bereich der Personalentwicklung als „Bildungscontrolling“. Es bietet den Personalentwicklungsverantwort-

lichen die Möglichkeit, zu bewerten, wie wirksam und profitabel einzelne Maßnahmen der Personalentwicklung hinsichtlich ihres Nutzens für die Organisation sind.

Controlling bedient, sich zur Erfüllung seiner Aufgaben, eines weit verbreiteten Instruments - der Dokumentation. Mittels Dokumentationssystemen im Bereich des Controllings werden Vorgänge vergleichbar und systematisch auswertbar. Dokumentationen müssen laut Krautscheid, Lerche, Olejnik und Selg (1999: 29) folgenden Anforderungen gerecht werden:

- Dokumentiert werden nur „entscheidungs- und steuerungsrelevante Daten“ (Krautscheid/Lerche/Olejnik/Selg 1999: 29).
- Die Inhalte werden einheitlich dargestellt.
- Die Daten können schnell erfasst werden.
- Die Daten werden regelmäßig erhoben und verglichen.
- Die Inhalte sind überprüfbar.

Damit wird der theoretische Teil zur Thematik Personalentwicklung vorerst abgeschlossen. Weiterführend wird eine Anknüpfung der theoretischen Kenntnisse an die praktische Ausgestaltung von Personalentwicklung angestrebt.

5 Wissenschaft und Forschung

Das vorliegende Kapitel ersucht, in Anlehnung an die theoretischen Ausführungen dieser Arbeit, einen Bezug zur Praxis herzustellen. Nachfolgend werden diesbezüglich Einblicke in die Praxisforschung hergestellt, indem aus Publikationen der letzten Jahre berichtet wird, welche sich auf Forschungen im Bereich Personalentwicklung bzw. die Thematik ergänzend auf die aktuelle Situation innerhalb der Sozialwirtschaft beziehen. Um Zusammenhänge zwischen finanziellen Ressourcen und Personalentwicklung zu verdeutlichen, wird als Erstes die Situation von Organisationen Sozialer Arbeit innerhalb der Sozialwirtschaft beleuchtet.

5.1 „Sociosclerose“ oder fehlende finanzielle Ressourcen in der Sozialwirtschaft

In der Zeitschrift für Sozialmanagement „Sozialwirtschaft“ wurde ein Artikel von Evans, Galchenko und Hilbert (2013: 7ff.) über eine Studie mit dem Titel „Promoting

Employers‘ Social Services Organisations in Social Dialogue“ veröffentlicht. Ein Netzwerk von Europäischen Interessenorganisationen der Sozialwirtschaft nahm eine Untersuchung über die Zukunftsfähigkeit sozialer Dialoge innerhalb der Sozialwirtschaft vor. Auftraggeber dieser Expertise war die Generaldirektion Beschäftigung der Europäischen Union.

Eine wesentliche Fragestellung, die mittels der Untersuchung verfolgt werden sollte, bezog sich auf die Auswirkung der „Organisation der arbeitspolitischen Repräsentations- und Verhandlungsstrukturen der Arbeitgeberseite [...] auf die Tarif- und Arbeitsbedingungen“ (Evans/Galchenko/Hilbert 2013: 7). Untersucht wurden die Teilbereiche der Sozialwirtschaft Altenhilfe, Behindertenhilfe sowie Kinder- und Jugendhilfe unter den Gesichtspunkten der Praxisfundierung und Gestaltungsorientierung.

Es wurden in elf Ländern der Europäischen Union Länderstudien vorgenommen. In Deutschland übernahm die Arbeiterwohlfahrt die Durchführung unter Mitgestaltung vor allem der Datenerhebung und Interpretation durch das Institut Arbeit und Technik (IAT). Der Studie liegen die Tatsachen zugrunde, dass in einigen Ländern der Europäischen Union die Bedingungen in der Sozialwirtschaft bezüglich Lohn und Arbeit augenscheinlich bedeutend schlechter ausfallen als in der Wirtschaft und die Notwendigkeit auf veränderte Herausforderungen zu reagieren, mit enormen Schwierigkeiten verbunden ist. In diesem Zusammenhang galt es mittels der Untersuchung herauszufinden, inwieweit es möglich ist, die Zukunftsfähigkeit der Sozialwirtschaft positiv zu beeinflussen, indem ein sozialer Dialog zwischen den Mitgliedsländern der Europäischen Union geführt wird, welcher Arbeitgeberorganisationen, Gewerkschaften und Politik verbindet.

Die wesentlichen Fragestellungen, auf denen die Untersuchung basiert „waren:

- Welche Bedeutung hat die Sozialwirtschaft für Wirtschaft und Arbeitsmarkt?
- Welche Formen sozialen Dialogs und tariflicher Vereinbarungen existieren?
- Wie sind Arbeitgeber organisiert und wie beteiligen sie sich (auf welcher Ebene) am sozialen Dialog?
- Wie groß ist der Anteil der Beschäftigten und der Arbeitgeber, für die tarifliche Regelungen bestehen“ (Evans/Galchenko/Hilbert 2013: 8)?

Die Studie hat fünf zentrale Ergebnisse für Deutschland zu verzeichnen, welche nachfolgend erläutert werden. Die wesentliche Erkenntnis für Deutschland lautet: „Die Zu-

kunftsbranche Sozialwirtschaft droht sich durch zersplitterte Repräsentations- und Verhandlungsstrukturen selbst auszubremsten“ (Evans/Galchenko/Hilbert 2013: 7).

Ergebnisse der Studie:

1. Die Sozialwirtschaft verfügt über eine der größten Beschäftigungsraten und verzeichnet dabei einen stetigen Aufwärtstrend. Sie spielt eine bedeutende Rolle für Gesellschaft und Politik und beeinflusst die Wirtschaft. Entsprechend ist die Sozialwirtschaft eine Branche mit Zukunft.
2. Die Sozialwirtschaft kennzeichnet die Heterogenität aufgrund der Diversität der Dienstleistungen und des Pluralismus der Träger. Dabei stellt die Finanzierung, vorwiegend über öffentliche und halböffentliche Mittel, einen enormen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit und das Fortbestehen der Sozialwirtschaft dar.
3. Die Sozialwirtschaft wird beherrscht von schlechten Lohn- und Arbeitsbedingungen. Es besteht die Gefahr des Arbeits- und Fachkräftemangels. Die Zukunftsfähigkeit der Sozialwirtschaft ist entsprechend abhängig von einer nachhaltigen Arbeitspolitik und den zur Verfügungen gestellten Mitteln.
4. In der Sozialwirtschaft gestalten sich, anders als in der Wirtschaft gängig, Verhandlungen zwischen Arbeitnehmerseite und Arbeitgeberseite bezüglich Arbeitsbedingungen und Entlohnung branchenweit nicht einheitlich. Die Vielfalt von Wohlfahrtsverbänden sowie die Anwendung unterschiedlicher Rechtssysteme bei kirchlichen und nichtkirchlichen Trägern vereiteln eine zusammengehörende Interessenvertretung der Arbeitnehmerseite und damit die Grundlage für trägerübergreifende Forderungen gegenüber der Arbeitgeberseite, welche branchenweit in einheitlichen Tarifverträgen münden können.
5. Die Sozialwirtschaft ist geprägt von Vielfältigkeit, vor allem bezogen auf die Beziehung zwischen Arbeitgeberseite und Arbeitnehmerseite. Fehlende zentrale Verhandlungsstrukturen, wie sie in der Wirtschaft gängig sind, sowie fehlende einheitliche Repräsentationsstrukturen vereiteln die Forderungen nach besseren und angeglichenen Lohn- und Arbeitsbedingungen in der Sozialwirtschaft sowohl gegenüber der Arbeitgebervertretung als auch gegenüber Gesellschaft und Politik. Die Sozialwirtschaft boykottiert ihr Fortbestehen aufgrund dieser Zustände quasi selbst. „Die Sozialwirtschaft leidet unter ‚Sociosclerose‘“ (Evans/Galchenko/Hilbert 2013: 9).

Laut Auswertung der Studie bedarf es der Möglichkeit einer Vereinheitlichung der Repräsentations- und Verhandlungsstrukturen über die Übereinstimmung der Gewerkschaften und Berufsverbände bezüglich derer Strategien, die Interessen der Arbeitnehmer innerhalb der Sozialwirtschaft zu vertreten. Einen möglichen Beitrag kann ebenso die Sozialwirtschaftsforschung leisten, indem sie ihr Augenmerk vermehrt auf die „Bedeutung der institutionellen Grundlagen der arbeitspolitischen Entscheidungsfindung in der Sozialwirtschaft“ (Evans/Galchenko/Hilbert 2013: 9) richtet und dabei einen sozialen Dialog zwischen Sozialwirtschaft, Wirtschaft, Politik und der Organisation der Arbeitnehmerinteressen initiiert.

Unabhängig von den Möglichkeiten, der oben beschriebenen Situation schlechter Lohn- und Arbeitsbedingungen im Bereich Sozialer Arbeit entgegen zu wirken, verdeutlicht dieser Beitrag die prekäre Situation von Organisationen Sozialer Arbeit im Zusammenhang der Personalbindung. Personalentwicklung als Maßnahme der Qualifizierung und Bindung von Personal zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeiten einer Organisation kann seiner zentralen Aufgabe kaum nachkommen, wenn finanzielle Ressourcen fehlen, die eine kontinuierliche Entwicklung, auch im Sinne von Entlohnungs- und Anreizsystemen ermöglichen.

Zwei durchgeführte Studien werden nachfolgend herangeführt, um aufzuzeigen, wie Personalentwicklung in der Praxis Anwendung findet und welchen Stellenwert finanzielle Ressourcen dabei einnehmen.

5.2 Personalentwicklung in der Praxis – Teil I

Friedrich (2010) stellt der Theorie zur Personalarbeit und zum Personalmanagement Beispiele der Praxis gegenüber, die veranschaulichen, welche Abweichungen in der Umsetzung theoretischer Kenntnisse in die praktische Arbeit zustande kommen. Die Erkenntnisse und Praxisbeispiele entstammen dem Fachforum Personalmanagement, zu welchem sich über einen Zeitraum von einem Jahr monatlich Entscheidungsträger verschiedener Organisationen und diverser Einsatzfelder Sozialer Arbeit zum Austausch trafen. Interviews mit einzelnen Entscheidungsträgern geben exemplarisch Eindrücke der Praxis wieder. An einem Interview mit einer Entscheidungsträgerin des KWABSOS e.V. zum Thema Personalentwicklung verdeutlicht Friedrich (2010: 97f.) in diesem Zu-

sammenhang beispielhaft die praktische Anwendung von Personalentwicklung innerhalb der genannten Einrichtung.

KWABSOS e.V. ist ein gemeinnütziger Verein, welcher im Bereich der Jugendhilfe tätig ist und das Ziel verfolgt, TeilnehmerInnen der Angebote zu mehr Selbstverantwortung bezüglich der eigenen Lebensgestaltung zu verhelfen. Über Anzahl der MitarbeiterInnen und Qualifikationen wurden keine Angaben gemacht.

Laut Interview ist in der Organisation kein Konzept zur Personalentwicklung vorhanden, obwohl ein solches Konzept als „sinnvoll“ bezeichnet wird. Die interviewte Person verweist in diesem Zusammenhang auf die Schwierigkeit der Umsetzung von Personalentwicklung aufgrund der Finanzierung. Sie zieht Rückschlüsse von möglicher Erschöpfung der MitarbeiterInnen, welche sich durch die Bewältigung des Berufsalltags ergibt, auf fehlende Entwicklungschancen innerhalb der Organisation. Zudem bezieht sie sich auf sich verändernde Anforderungen an die MitarbeiterInnen und die damit verbundene Notwendigkeit von Fort- und Weiterbildung, welche sich gleichermaßen an den Interessen sowohl des Personals als auch der Organisation orientieren müssen.

Die Person kann trotz fehlendem Konzept verschiedene Maßnahmen der Personalentwicklung benennen, die in der Organisation stattfinden. Zum Einsatz kommen demnach unregelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche, Patenschaften und Reflexionsgespräche zur Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen, interne Fortbildungen und Fachtage sowie mittelfristig angelegte Praktikantenanleitungen. Zudem wird die Organisation in ihrem Entwicklungsprozess extern unterstützt. Einen besonderen Stellenwert wird gemäß dem Interview der Gewinnung und Entwicklung von Fachkräftenachwuchs beigemessen. Des Weiteren beinhaltet das Interview die Information, dass kein Instrument zur Kontrolle des Erfolgs eingesetzt wird.

In diesem Interview ist ersichtlich, dass ein grundsätzliches Verständnis von Personalentwicklung vorhanden ist, wenngleich kein Personalentwicklungskonzept in der Organisation Anwendung findet. Es werden Maßnahmen der Personalentwicklung angewandt und es werden Kausalitäten zwischen Rahmenbedingungen erklärt, welche perspektivisch eine Grundlage für weiterführende Personalentwicklung darstellen. Im Interview wird jedoch auch klar benannt, welche Ursache für ein fehlendes Konzept ausgemacht wird. Finanzielle Unsicherheiten behindern den systematischen Einsatz von Personalentwicklung auf Grundlage eines fundierten Konzeptes.

Eine weitere Untersuchung wird herangezogen, um zu vergleichen, ob ähnliche Bedingungen in der Praxis vorgefunden wurden.

5.3 Personalentwicklung in der Praxis – Teil II

Eine Studie zur Personalentwicklung in sozialen Organisationen führte Kursawe (2007) durch. Anhand von Interviews mit sechs Führungspersonen verschiedener Organisationen aus differenten Aufgabenfeldern Sozialer Arbeit erzielte Kursawe, folgende Fragen zu klären:

1. „Weshalb brauchen soziale Organisationen Personalentwicklung?
2. Was sind die zentralen Aufgabenfelder von Personalentwicklung in sozialen Organisationen?
3. Welche Konzepte gibt es für Personalentwicklung in sozialen Organisationen?
4. Gibt es Besonderheiten der Personalentwicklung in sozialen Organisationen im Vergleich zur Wirtschaft?
5. Was sind Erfolgsfaktoren zur weiteren Etablierung von Personalentwicklung in sozialen Organisationen?“ (Kursawe 2007: 16)

Nach Auswertung der Interviews formuliert Kursawe (2007: 39ff.) die folgenden zentralen Ergebnisse:

1. Bei den befragten Führungskräften herrschte Einigkeit über die Bedeutung des Personals in Organisationen Sozialer Arbeit. Die Qualität der Dienstleistung ist abhängig von der Qualifizierung der MitarbeiterInnen. Neben der Weiterbildung der MitarbeiterInnen, um auf veränderte Anforderungen zu reagieren, haben vor allem die Bedürfnisse des Personals bedeutenden Einfluss auf die Erfüllung der Aufgaben. Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit spielen eine wesentliche Rolle. Personalentwicklung ist diesbezüglich der Schlüssel vom Personal zum Unternehmenserfolg.
2. Die Bezogenheit auf das Personal dient als Basis für die zentrale Aufgabe von Personalentwicklung, die Fort- und Weiterbildung, also Qualifizierung des Personals. Diese Orientierung am Individuum verdeutlicht ebenso das mangelnde oder oft auch fehlende Bewusstsein für die betrieblichen Belange einer Organisation Sozialer Arbeit. Anders als in Wirtschaftsunternehmen orientiert sich Per-

sonalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit kaum am Gewinn, jedoch zielt sie gleichermaßen auf das Fortbestehen der Organisation ab.

3. Angewandte Personalentwicklungskonzepte in den Organisationen Sozialer Arbeit, in denen die Interviewten tätig sind, stützen sich kaum auf die theoretischen Grundlagenkonzepte, welche sich in der Literatur finden lassen. Zwar wird die Theorie im Hintergrund als wichtig bewertet, jedoch wurden die Konzepte unabhängig und sehr individuell entwickelt. Entsprechend unterschiedliche Gestaltung und kreative Umsetzungen lassen sich in den Organisationen finden. Als Konzept sind nicht alle schriftlich festgehalten. Allen gemein sind Fort- und Weiterbildung als zentrale Maßnahme der Personalentwicklung.
4. In Abhängigkeit der Differenzierung der „Mission“ von Unternehmen der Wirtschaft und der Sozialwirtschaft, gestaltet sich der Unterschied von Personalentwicklung in beiden Bereichen. Wirtschaftsunternehmen verfügen aufgrund ihrer Gewinnerwirtschaftungsabsicht über andere finanzielle Ressourcen als Organisationen Sozialer Arbeit, welche zumeist einen gemeinnützigen Zweck verfolgen. Entsprechend unterschiedlich müssen Personalentwicklungskonzepte angelegt sein. Finanzielle Möglichkeiten des Anreizes lassen sich in der Sozialwirtschaft nur bedingt bieten. Dies gilt es zu kompensieren und Personalentwicklung an den sogenannten soft-skills auszurichten.
5. Als Faktoren, welche Personalentwicklung hinsichtlich der Etablierung in Organisationen Sozialer Arbeit unterstützen können, werden sehr deutlich personelle und finanzielle Ressourcen benannt. Des Weiteren ist es notwendig, den Nutzen von Personalentwicklung für die Organisation zu begründen und das Personal am Prozess der Einführung und Umsetzung strategisch zu beteiligen.

Anhand der Ergebnisse wird deutlich, wie unterschiedlich fortgeschritten und gestaltet Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit ist. Es lässt sich erahnen, dass sich die einfache Übertragung wirtschaftlicher Personalentwicklungskonzepte auf die Sozialwirtschaft als äußerst schwierig gestaltet und es keine einheitlichen Konzepte für Organisationen Sozialer Arbeit gibt. Im letzten Punkt wird zu dem auf den Einfluss finanzieller Ressourcen auf die Personalentwicklung verwiesen. Ohne Investition scheint Personalentwicklung praktisch kaum umsetzbar zu sein. Entsprechend findet sich auch

in dieser Untersuchung der Hinweis auf die Wechselwirkung zwischen finanziellen Ressourcen und der Etablierung von Personalentwicklung.

Nachdem die Literatur einen groben Einblick in der Praxis der Personalentwicklung bieten konnte, soll nun im folgenden Kapitel mittels der Durchführung einer Untersuchung weiterführend ein Bezug zur Praxis aufrechterhalten werden.

6 Praxisforschung

An einer ausgewählten Organisation wird im Folgenden exemplarisch untersucht, welchen Stellenwert Personalentwicklung in dieser Einrichtung bereits hat und wie die Personalentwicklung gestaltet ist. Auf dieser Basis sollen daraufhin Empfehlungen für die Organisation bezüglich deren Weiterentwicklung aufgezeigt werden. Die Untersuchung dient ebenso als Grundlage für allgemeingültige Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten in Organisationen Sozialer Arbeit.

6.1 Ziel der Untersuchung

An einer ausgewählten Organisation der Sozialen Arbeit wird innerhalb dieser Arbeit exemplarisch aufgezeigt, inwieweit Aspekte der Personalentwicklung in der Praxis Umsetzung finden. Dabei steht die Fragestellung im Vordergrund, ob Personalentwicklung angewendet wird und ob dies auf Grundlage eines fundierten Personalentwicklungskonzeptes geschieht.

Ziel der Untersuchung ist die Verknüpfung von Theorie und Praxis bezüglich Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit. Sie dient als Grundlage zur Entwicklung weiterführender bzw. zur Ergänzung bereits existierender Theorien sowie gleichermaßen zur Entwicklung von (Handlungs-)Empfehlungen für die untersuchte Organisation hinsichtlich interner Strukturen und der Anwendung von Personalentwicklung. Die Untersuchung erfolgt explikativ. Es soll erfasst und erläutert werden, welche Situation in Bezug auf den Einsatz von Personalentwicklung vorzufinden ist.

Die vorliegende Untersuchung erhebt keinesfalls den Anspruch, zu erforschen und zu bewerten, in welcher Qualität Personalentwicklung in der untersuchten Organisation der Sozialen Arbeit vorliegt. Vielmehr soll beleuchtet werden, wie weit Personalentwick-

lung bereits in die Praxis vordringen konnte und welche Aspekte der Personalentwicklung in der praktischen Anwendung möglicherweise minder betrachtet oder gar außer Acht gelassen werden. Des Weiteren ist ein Ziel der Untersuchung, mögliche Schwierigkeiten in der Einführung und Anwendung von Personalentwicklung zu definieren, um Empfehlungen infolge der Untersuchung vor allem unter dem Schwerpunkt von Leitung und Führung ableiten zu können. Die Untersuchung erfolgt auf Wunsch der Organisation anonym.

6.2 Forschungsfragestellung und Hypothesen

Aus den Zielvorgaben der Untersuchung lassen sich die folgenden Forschungsfragestellungen ableiten:

- 1) Wird Personalentwicklung in der Organisation Sozialer Arbeit angewendet?
- 2) Liegt der Anwendung ein ausgearbeitetes Personalentwicklungskonzept zugrunde?
- 3) Basiert das Personalentwicklungskonzept auf theoretischem Grundlagenwissen? Inwieweit unterscheidet es sich?
- 4) Welche Schwierigkeiten gibt es hinsichtlich der Einführung und Anwendung von Personalentwicklung in der Organisation?

Entsprechend der vorangestellten theoretischen Ausführungen bezüglich der Thematik Personalentwicklung und unter Betrachtung der erarbeiteten Forschungsfragestellung lassen sich im Blick auf Organisationen Sozialer Arbeit die folgenden Hypothesen deduzieren:

- Findet Personalentwicklung innerhalb von Organisationen Sozialer Arbeit Anwendung, geschieht dies kaum strategisch und nicht auf Grundlage eines erarbeiteten Personalentwicklungskonzeptes.
- Liegt der Personalentwicklung ein Konzept zugrunde, basiert dies nicht auf theoretischem Grundlagenwissen.
- Wenden Organisationen Sozialer Arbeit Personalentwicklung an, ist diese an den Zielen und Bedarfen der MitarbeiterInnen ausgerichtet und berücksichtigt kaum die Belange der Organisation.

- Wird Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit angewandt, wird darunter hauptsächlich die Fort- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen verstanden.
- Findet Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit Anwendung, hat diese einen geringen Stellenwert und in ihrer Funktion zur Entwicklung der Organisation kaum Bedeutung.
- Wird Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit durchgeführt, ist diese, aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen und unzureichender Qualifikation hinsichtlich der Thematik Personalentwicklung, in ihrer Wirkung wesentlich eingeschränkt.

Weiterführend wird im nächsten Kapitel das Untersuchungsdesign sowie das methodische Vorgehen beleuchtet.

6.3 Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign ergibt sich aus den vorliegenden Forschungsfragestellungen. Zur Untersuchung der Fragestellungen können verschiedene Methoden angewendet werden. Diejenigen Methoden, welche zum Einsatz kommen, werden nachfolgend im Einzelnen erläutert und bezüglich ihrer Bedeutung für das Vorgehen der Untersuchung begründet.

6.3.1 Organisationsanalyse

Mittels einer Organisationsanalyse wird die Gesamtheit aller Faktoren erhoben, welche eine Organisation determinieren. Darüber hinaus werden deren Auswirkungen auf die Organisation im Hinblick auf Organisationsentwicklung untersucht. Die Organisationsanalyse dient letztlich dem Zweck, innerhalb eines Entwicklungsprozesses der Organisation zu entscheiden, „welche Konzepte möglich sind, [...] vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand zu kommen“ (Wöhrle 2005: 78). Durchführen lässt sich eine Organisationsanalyse anhand divergierender Fokussierungen. Wöhrle (2005: 78f.) betrachtet dazu verschiedene Definitionen zu Organisationsanalysen aus soziologischer, funktioneller, verhaltenswissenschaftlicher, betriebswirtschaftlicher sowie sozialwirtschaftlicher Perspektive. Die beiden Letzteren sind von Interesse für die vorliegende Arbeit. Der betriebswirtschaftliche Ansatz bezieht sich auf die Potentiale zur Entwicklung einer Organisati-

on auf der Grundlage von Bedarfserhebung und strategischer Planung, während der sozialwirtschaftliche Ansatz den Blickwinkel um die Erhebung, Evaluierung und infolge Optimierung der qualitativen Leistung einer Organisation erweitert.

Bei der Durchführung einer Organisationsanalyse innerhalb der vorliegenden Arbeit wird kein Anspruch auf Vollständigkeit bezüglich der Methodik erhoben. Vielmehr orientiert sich die durchgeführte Analyse an den Fragestellungen, welche sich aus den theoretischen Ausführungen zum Thema Personalentwicklung ergeben und bedient sich der entsprechenden, für diese Umsetzung notwendigen und geeigneten Instrumente der Methodik Organisationsanalyse. Bezogen auf die von Wöhrle (2005: 80f.) benannten möglichen Aspekte einer Organisationsanalyse lassen sich für die vorliegende Analyse im Zusammenhang mit Personalentwicklung die Folgenden aufgreifen:

- Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation
- Analyse der Steuerungsstrukturen und des Führungsverhaltens
- Analyse des Umgangs mit individuellen Zielen (Zielsetzung, Zielvereinbarung, Zielüberprüfung)
- Analyse der Ressourcen und Potentiale einer Organisation
- Analyse der angestrebten Entwicklung einer Organisation

Zur Analyse der Organisation hinsichtlich der Praktikabilität von Personalentwicklung können dazu in Abhängigkeit der erkenntnisleitenden Forschungsfragestellungen verschiedene Methoden der qualitativen Sozialforschung herangezogen werden. Von Rosenstiel (2000: 230f.) verweist diesbezüglich vor allem auf qualitative Interviews, Gruppendiskussionen, Inhalts- und Dokumentenanalysen sowie die teilnehmende Beobachtung. Zu analysieren gilt es, ob und in welchem Maße ein Personalentwicklungskonzept in der Organisation vorhanden ist. Dabei ist von wesentlicher Bedeutung, welche Maßnahmen der Personalentwicklung und welche Instrumente – auch in Ansätzen – Anwendung finden und wie diese eruiert werden.

Dementsprechend wird innerhalb der vorliegenden Untersuchung eine Dokumentenanalyse vorgenommen. Zusätzlich wird ein leitfadengestütztes Interview mit der Leitungsperson der Organisation zur Ergänzung bereits erhobener Daten durchgeführt. Mögliche in der Dokumentenanalyse offengelegte Kontroversen können in diesem Zusammenhang thematisiert und überprüft werden.

6.3.2 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse soll Auskunft über verfasste Standards geben und aufzeigen, wie diese Einzug in die Realität finden und umgesetzt werden. Dokumente lassen sich nach Wolff (2000: 502) definieren „als schriftliche Texte, die als Aufzeichnung oder Beleg für einen Vorgang oder Sachverhalt dienen“ (Wolff 2000: 502). Wolff führt weiter an: „Dokumente fungieren zudem als institutionalisierte Spuren, das heißt, dass aus ihnen legitimerweise Schlussfolgerungen über Aktivitäten, Absichten und Erwägungen ihrer Verfasser bzw. der von ihnen repräsentierten Organisationen gezogen werden können“ (Wolff 2000: 503).

Entsprechend der Forschungsfragestellungen und der vorangestellten Hypothesen, die es mittels der Dokumentenanalyse zu überprüfen gilt, liegt die Funktion der Dokumentenanalyse vordergründig in der Erfassung der vorhandenen Dokumente sowie deren Inhalts und nur zweitrangig in der Interpretation der Dokumente hinsichtlich der Hintergründe und Intentionen ihrer Erstellung. Die Dokumente, die bei der Analyse der Organisation vorzufinden sein müssten, wurden im Zusammenhang mit der vorgestellten Theorie der Personalentwicklung erarbeitet. Eine Übersicht über diese möglichen Dokumente zur Personalentwicklung befindet sich im Anhang (Anhang 7).

Anhand der vorzufindenden Dokumente und der Analyse deren Inhalte sollen Rückschlüsse auf ein vorhandenes Personalentwicklungskonzept gezogen werden. Darüber hinaus wird in Dokumenten nach Inhalten gesucht, inwieweit genannte Maßnahmen tatsächlich Anwendung finden. Auf die Qualität jener Maßnahmen und damit den tatsächlichen Erfolg von Personalentwicklung in der zu untersuchenden Organisation kann in der vorliegenden Untersuchung nicht eingegangen werden. Vielmehr ist das Ziel, herauszufinden, ob und wie weit entwickelt ein Personalentwicklungskonzept bzw. einzelne Maßnahmen vorliegen, um einzuschätzen, wie Personalentwicklung in der Praxis tatsächlich Anwendung findet und schließlich heraus zu arbeiten, welchen Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf es diesbezüglich gibt. Die im Vorfeld der Untersuchung definierten Dokumente werden gesammelt und hinsichtlich ihres qualitativen sowie quantitativen Aussagewertes für die zugrunde liegende Forschungsfragestellung untersucht und anschließend interpretativ ausgewertet. In Ergänzung an die Analyse der Dokumente wird ein Interview mit der Leitung durchgeführt.

6.3.3 Mündliche Befragung

Die Auswertung der Dokumentenanalyse lässt erste Rückschlüsse auf den Stand von Personalentwicklung innerhalb der Organisation zu. Fragen, die anhand der Erhebung nicht oder nur unzureichend beantwortet werden können sowie Fragen, die sich aus der Auswertung der Daten erst ergeben, sollen im anschließenden Interview mit der Leitung der Organisation erörtert werden. Dazu findet ein teilstrukturiertes Interview Anwendung. Mittels der Erstellung eines Gesprächsleitfadens, in dem Fragen vorbereitet und vorformuliert werden, entsteht eine Situation, in der der Interviewer sich die Möglichkeit vorbehält, die Anordnung der Fragen entsprechend des Gesprächsverlaufs zu verändern und somit aufkommende Themen aufzugreifen und zu vertiefen, ohne dass die Beantwortung der vorbereiteten Fragen ausbleibt (vgl. Atteslander 2010: 134f.). Die Dokumentation der Inhalte der Befragung erfolgt sowohl während des Interviews durch die Zuordnung der Ausführungen zu den Fragekomplexen als auch im Nachhinein, indem ein Gedächtnisprotokoll erstellt wird. Beide Varianten sollen sich ergänzen und den Verlust von Daten vermeiden.

Die Auswertung des Interviews orientiert sich an dem Vorgehen der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Dabei findet eine teilweise Paraphrasierung bereits während der Dokumentation der Inhalte statt. Die anschließende Generalisierung und Selektion der Paraphrasen ermöglicht nachfolgend eine einfache Zuordnung zu neuen Kategorien, die sich wiederum am Ausgangsmaterial überprüfen lassen müssen (vgl. Mayring 1995: 210ff.).

Nach Auswertung der Befragung werden die Ergebnisse der Befragung mit denen der Dokumentenanalyse bezogen auf die vorangestellten Hypothesen verglichen und es wird eine Gesamtauswertung bezüglich der Fragestellung vorgenommen.

6.3.4 Ablauf der Untersuchung

Wie wird nun konkret vorgegangen? Die Veränderung einer Organisation herbeizuführen, ist nur mit einem strategisch aufeinander aufbauenden Vorgehen möglich. Grundlage für Veränderung ist das Prinzip eines Ist-Soll-Vergleichs. Es gilt den Ist-Stand zu erfassen, einen Soll-Stand zu formulieren und beide so miteinander zu vergleichen, dass sich ableiten lässt, welcher Veränderungen es bedarf. An diesem Prinzip orientiert sich die vorliegende Untersuchung. Es wird herausgearbeitet, inwieweit die untersuchte Organisation der Sozialen Arbeit mittels strategischen Vorgehens und der Anwendung von

Personalentwicklung verfolgt sich zu entwickeln. Die folgenden Schritte werden dazu bearbeitet:

1. Erfassung des Ausgangsmaterials/des Dokumentenstatus:
 - a. Erfassen und Analyse der vorhandenen Dokumente bezüglich der eigenen Funktion sowie des Selbstverständnisses der Organisation
 - b. Erfassen und Analyse der vorhandenen Dokumente bezüglich zukünftiger Herausforderungen und Entwicklungstendenzen
 - c. Erfassen und Analyse der aus einem Ist-Soll-Vergleich resultierenden Dokumente und Maßnahmen
2. Auswertung der Dokumente nach qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten
3. Interpretation der Dokumente auf Grundlage folgender Einschätzung:
 - a. Aussagewert der Dokumente
 - b. Bedeutung der Ergebnisse der Analyse für die vorliegende Untersuchung
4. Erarbeitung eines Fragenkataloges für das Interview anhand der Ergebnisse der Dokumentenanalyse
5. Durchführung und Auswertung des Interviews
6. Zusammenführung und Vergleich der Ergebnisse beider Untersuchungsmethoden
7. Auswertung beider Ergebnisse auf Grundlage folgender Einschätzung:
 - a. Beantwortung der Forschungsfragestellungen
 - b. Ableitung von Konsequenzen
8. Abgleich der Ergebnisse mit theoretischen Ausführungen dieser Arbeit
9. Ableiten kausaler Handlungsempfehlungen für die Organisation der Sozialen Arbeit
10. Einschätzung der abgebildeten Realität in Zusammenhang der aktuellen Diskussion über die Notwendigkeit von Personalentwicklung als Aufgabenbereich des Personalmanagements in Organisationen der Sozialen Arbeit

6.4 Durchführung der Untersuchung – Teil 1: Dokumentenanalyse

6.4.1 Erfassung des Ausgangsmaterials

Die folgende Übersicht zeigt auf, welche Dokumente der Organisation zur Sichtung und Auswertung zur Verfügung stehen. Die Dokumente sind den genannten drei Teilschritten für den Ist-Soll-Vergleich zugeordnet.

Erfassung des Dokumentenstatus

Ist-Stand (eigene Funktion und Selbstverständnis)	<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild, Konzeption sowie Leistungsbeschreibung • Anforderungsprofil für MitarbeiterIn, Leitung und stellvertretende Leitung • Stellenbeschreibung für MitarbeiterIn, Leitung und stellvertretende Leitung • Organigramm des Trägers und des Regionalbereichs • Aufgaben, Rechte und Pflichten der MitarbeiterInnen • Belehrung durch die Leitung • Einsatz der MitarbeiterInnen • Übersicht zu Kapazitätenauslastung, Krankenstand und Kündigungen • Personalbogen (soziodemographische Personalinformationen)
Soll-Stand (zukünftige Herausforderungen und Entwicklungstendenzen)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitungsbogen für Mitarbeitergespräch • Protokoll für Mitarbeitergespräch • Vorbereitungsbogen für Mitarbeitergespräch Leitung
Ist-Soll-Vergleich	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungsgespräch • Erfassung interner sowie externer Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen • Laufzettel für Neueinstellungen • Einarbeitungsplan für neue MitarbeiterInnen • Qualitätsentwicklungsbericht • Entlohnungssystem • Antrag auf Kindergartenzuschuss

Abbildung 9: Erfassung des Dokumentenstatus

6.4.2 Quantitative und qualitative Auswertung der Dokumente

Eine Sichtung der aufgeführten Dokumente unter quantitativen Aspekten beschränkt sich auf die Erfassung der Anzahl von Dokumenten, welche Hinweise auf nachfolgend aufgeführte Kategorien bieten, während sich die Sichtung bezüglich qualitativer Gesichtspunkte auf die Inhalte der nachfolgenden Kategorien bezieht. Die Kategorien, welche der Dokumentenanalyse zugrunde liegen, definieren sich wie folgt:

- Hinweise auf Personalentwicklung
- Hinweise auf Grundhaltungen und Grundorientierungen
- Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien
- Hinweise auf Leistungen der Organisation
- Hinweise auf Ziele und Entwicklungsplanung der Organisation
- Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikationen
- Hinweise auf Anforderungen an Leitung und Qualifikationen
- Hinweise auf Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen
- Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen
- Hinweise auf Entlohnungssysteme
- Hinweise auf Controlling und Erfolgskontrolle
- Sonstige Informationen

Eine Übersicht über die quantitative Datenerhebung befindet sich im Anhang (Anhang 8), ebenso wie eine Auflistung der qualitativen Datenerhebung (Anhang 9).

Auswertung Sonstiger Informationen: Es handelt sich bei dem Träger der untersuchten Organisation¹⁰ um einen gemeinnützigen und mildtätigen, eingetragenen Verein, welcher überregional und international tätig ist. Zum Träger gehören neben der untersuchten Organisation 31 weitere Einrichtungen der Altenhilfe, Behindertenhilfe sowie Kinder- und Jugendhilfe. Zudem bestehen internationale Partnerschaften in verschiedenen Bereichen.

Der Träger wird im Regionalbereich der untersuchten Organisation durch die Regionalbereichsleitung, bestehend aus einem Mitarbeiter und einer Mitarbeiterin, vertreten. Die Regionalbereichsleitung ist zuständig für insgesamt neun unter dem Träger eigenständige Einrichtungen. Die Verwendung der Bezeichnung „Leitung“ bezieht sich in der Un-

¹⁰ Der Begriff Organisation bezieht sich in der vorliegenden Organisationsanalyse auf die Einrichtung, die untersucht wurde, nicht auf den Träger der Einrichtung.

tersuchung auf die Leitung der Organisation, welche demnach der Regionalbereichsleitung untergeordnet ist, nicht auf die Position der Regionalbereichsleitung selbst.

In der untersuchten Organisation sind aktuell insgesamt 20 MitarbeiterInnen im Dienst. Das Team setzt sich zusammen aus sieben HeilpädagogInnen, elf SozialpädagogInnen, zwei PsychologInnen. Davon verfügen vier MitarbeiterInnen über Zusatzqualifikationen und es sind neben 17 Diplomabschlüssen drei Abschlüsse Bachelor of Arts vertreten.

Insgesamt wurden 28 von der Leitung der Organisation zur Verfügung gestellte Dokumente untersucht. Die meisten Dokumente enthalten keine Angaben zu Erstellungsdatum und durch wen sie erstellt wurden. So finden sich in 13 Dokumenten Aussagen zum Erstellungsdatum und nur in sechs Dokumenten der Verweis, dass sie von der Leitung erstellt wurden. Da vor allem Dokumente, die den Bedarf erheben (Soll-Zustand) bzw. darauf reagieren (Ist-Soll-Vergleich) keinen Vermerk zur Entstehungszeit beinhalten und diejenigen mit Vermerk zu ihrer Entstehung bzw. Überarbeitung im Schnitt 2013 erstellt wurden, lassen sich keine Rückschlüsse auf die Einführung von Maßnahmen und Instrumentarien im allgemeinen in der Organisation ziehen.

Hinweise auf Personalentwicklung: Bei Sichtung der Dokumente finden sich in 26 von 28 Dokumenten eindeutige Hinweise auf die Praktizierung von Personalentwicklung gemäß den theoretischen Ausführungen der vorliegenden Arbeit. Keine Rückschlüsse für die Anwendung von Personalentwicklung konnten aus dem Organigramm des Regionalbereichs sowie dem Dokument Belehrung durch die Leitung gezogen werden. Diese werden in Bezug auf die Auswertung der Dokumente nachfolgend außer Acht gelassen. Die konkreten Hinweise auf die Verwendung von Personalentwicklung, die sich finden lassen, werden in den einzelnen Kategorien thematisiert.

Hinweise auf Grundhaltungen und Grundorientierungen: Hinweise zu Grundhaltungen und Grundorientierungen der Organisation beinhalten drei Dokumente: das Leitbild, die Konzeption und die Leistungsbeschreibung. Der praktischen Tätigkeit und der Personalentwicklung in der Einrichtung liegt vor allem die Orientierung am Klientel, an Ressourcen und an Lösungen zugrunde. Die Zusammenarbeit ist geprägt von Akzeptanz, Wertschätzung, Respekt, Humor, Idealismus und Optimismus. Die Grundhaltung der Arbeit lässt sich demnach als eine sehr positive beschreiben. Zusätzlich kennzeichnet die Zusammenarbeit eine hohe Fachlichkeit, auch aufgrund der Multiprofessionalität und konsequent geforderten Reflexion. Als wichtigste Ressource wird die Zeit definiert.

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien: In den Dokumenten, welche auf die Anwendung von Personalentwicklung hinweisen, finden sich Anhaltspunkte für den Einsatz von Personalentwicklungsinstrumentarien in insgesamt 13 Dokumenten, davon sieben auf Ebene des Ist-Zustands und jeweils drei auf den Ebenen Soll-Zustand und Ist-Soll-Vergleich. Es handelt sich dabei um Dokumente zur Erfassung der Qualifikation, der Bedürfnisse sowie Ziele von MitarbeiterInnen und soziodemographischer Daten wie Familienstand, Kinder, Behinderung und Krankheit. Darüber hinaus werden in Dokumenten die tatsächliche Auslastung, die Krankentage und Kündigungen erfasst. Die Erhebung vom Einsatz der MitarbeiterInnen sowie der besuchten Fort- und Weiterbildungen dient als Grundlage für Bedarfsplanung. Die Entwicklung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen sowie der Planung einer neuen Weiterbildungskonzeption belegen ebenfalls die Anwendung von Personalentwicklungsinstrumentarien.

Hinweise auf Leistungen der Organisation: Von den erfassten Dokumenten beinhalten fünf Hinweise auf Leistungen der Organisation. Es werden Leistungen in der Konzeption, im Leitbild und der Leistungsbeschreibung sowie im Qualitätsentwicklungsbericht benannt. Im Einarbeitungsplan für neue MitarbeiterInnen wird innerhalb der durchzuführenden Belehrung auf die im Leitbild, der Konzeption und Leistungsbeschreibung beschriebenen Leistungen verwiesen. Zudem sind im Leitbild zusätzlich die Leistungen des Trägers vollständig benannt. Zu den Leistungen der Organisation zählen:

- Weiterbildungen und Aufklärungsarbeit
- Anleitung und Beratung
- Freizeit- und Betreuungsangebote
- Pädagogische und therapeutische Angebote
- Alltagsassistenz
- Krisenintervention
- Kooperationsprojekte

Hinweise auf Ziele und Entwicklungsplanung der Organisation: Aussagen zu Zielen und der Entwicklungsplanung der Organisation finden sich in nur drei der analysierten Dokumente: dem Leitbild, der Konzeption und dem Qualitätsentwicklungsbericht. Dabei bezieht sich der Qualitätsentwicklungsbericht auf die Inhalte des Leitbildes und der Konzeption, mit dem Ziel der fortlaufenden Überprüfung und Überarbeitung beider Dokumente als Teil des Qualitätsmanagements. Entsprechend lässt sich als großes Ziel der Organisation die Sicherung der Qualität definieren. Mögliche Vorgehensweisen,

selbst auch als Ziele formuliert, stellen die Weiterentwicklung der Förderansätze sowie die Anpassung bestehender Konzepte mittels stetigem Austausch und Fortbildung dar.

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation: Bezüglich der Anforderungen an MitarbeiterInnen und deren Qualifikation geben zehn Dokumente Auskunft. Vor allem auf Ebene des Ist-Zustandes lassen sich Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen der MitarbeiterInnen erkennen. Aber ebenso in Mitarbeitergesprächen, in Bewerbungsgesprächen und dem Einarbeitungsplan finden sich Hinweise zum Thema. Eine Übersicht über konkrete Anforderungen an MitarbeiterInnen sowie Erwartungen an fachübergreifende Fähigkeiten innerhalb der Organisation, welche den Dokumenten entnommen werden können, bietet die nachfolgende Übersicht.

Qualifikationen und Anforderungen an MitarbeiterInnen

Qualifikation	Dipl.-HeilpädagogIn (auch Bachelor/Master) Dipl.-SozialpädagogIn (auch Bachelor/Master) Dipl.-PsychologIn (auch Bachelor/Master)
Zusatzqualifikation	Fachspezifische Fort- und Weiterbildungen
Fachspezifik	Behinderungsspezifisches Wissen Fach- und methodenspezifisches Wissen Reflexionsfähigkeit
Fachübergreifende Kompetenzen	Kompetenz Entscheidungen zu treffen und Konflikte zu lösen Planungs-, Organisations- und Zeitmanagement Selbstorganisation, Flexibilität und Mobilität Gesprächsführungs- und Anleitungskompetenz Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit Eigeninitiative und Lebenslanges Lernen PC-Kenntnisse Kreativität

Abbildung 10: Anforderungen an MitarbeiterInnen

Hinweise auf Anforderungen an Leitung und Qualifikation: In sechs Dokumenten sind Hinweise auf Anforderungen an die Leitung enthalten. So ist die Voraussetzung, eine Leitungsposition einzunehmen, ein Abschluss mit Diplom in Heilpädagogik, Sozialpädagogik oder Psychologie. Die in Abbildung 10 genannten fachspezifischen als auch fachübergreifenden Kompetenzen gelten gemäß den analysierten Dokumenten ebenso

für die Leitungsposition. Hinzu kommen erforderliche Kompetenzen in den Bereichen Personalmanagement, definiert als Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalführung und Personalverwaltung, sowie in Bereichen der Haushaltsplanung und -verwaltung, Teamentwicklung und Arbeitsrecht. Die Leitungsfunktion beinhaltet die Verantwortung für die Außenwirkung der Organisation und den Erhalt der Wirtschaftlichkeit.

Hinweise auf Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen: Hinweise auf Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen finden sich lediglich in fünf Dokumenten, davon in einem Dokument auf Ebene des Ist-Zustandes und jeweils in zwei Dokumenten des Soll-Zustandes und des Ist-Soll-Vergleichs. Die Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen werden laut Dokumenten erfasst im Mitarbeitergespräch sowie im Bewerbungsgespräch. Eine Auswertung dieser Erhebung und Reaktionen darauf zeigen sich im Dokument Fort- und Weiterbildungen. Rückschlüsse auf Bedürfnisse der MitarbeiterInnen lässt zudem das Dokument Kündigungen anhand der angegebenen persönlichen Gründe zu. Es lassen sich in keinem Dokument Hinweise auf die strategische Auswertung von den Erhebungen finden.

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen: Zwölf der 28 analysierten Dokumente geben Auskunft über Personalentwicklungsmaßnahmen. Hinweise zur Thematik finden sich durchgängig in allen drei Ebenen der Personalentwicklungsplanung. Als Maßnahmen der Personalentwicklung, welche in der Organisation zum Einsatz kommen, werden die Folgenden benannt. Sie lassen sich zuordnen zu den Kategorien „into the job“, „on the job“, „near the job“ und „off the job“:

- Mitarbeitergespräche (auch Bewerbergespräche),
- Begleitete Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen,
- Fallbezogene Hospitationen und Fallberatungen,
- Fort- und Weiterbildungen,
- Anleitung von PraktikantInnen,
- Diskussion und gemeinsame Weiterentwicklung der Konzeption,
- Arbeitsgruppen (intern und extern),
- Teamsitzungen,
- Supervisionen,
- Klausurtage.

Hinweise auf Entlohnungssysteme: Hinweise auf Entlohnungssysteme werden in vier Dokumenten gegeben. Zum Einen lassen sich auf Ebene des Ist-Soll-Vergleichs drei Dokumente finden, welche auf Entlohnungssysteme wie Zuschüsse (Kindergarten, Weiterbildung) bzw. Gehaltsentwicklung abhängig von der Dauer der Zugehörigkeit zu der Organisation verweisen. Die Gehälter selbst befinden sich dabei auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Auf der anderen Seite zeigen sich im Dokument Kündigung Hinweise auf den Einfluss der vorhandenen Entlohnungssysteme auf persönliche Gründe, welche auf eine Kündigung einwirken.

Hinweise auf Controlling und Erfolgskontrolle: Zum Controlling und zur Kontrolle des Erfolgs wurde mittels der Sichtung der 28 Dokumente in keinem Dokument eine Auskunft oder ein Hinweis gefunden.

Zusammenfassung: Am aussagekräftigsten nach Sichtung der Dokumente unter Zuordnung zu den Kategorien, waren die Konzeption mit Hinweisen auf Personalentwicklung in acht Kategorien sowie der Qualitätsentwicklungsbericht mit Hinweisen in sechs Kategorien. In den anderen Dokumenten, das Organigramm des Regionalbereichs und die Belehrung durch die Leitung nicht dazu gerechnet, fanden sich im Schnitt in drei Kategorien Hinweise auf die Anwendung von Personalentwicklung. Die Hinweise auf Personalentwicklung, welche sich in den Dokumenten finden lassen, beziehen sich, nach der Anzahl des Vorkommens, hauptsächlich auf Instrumentarien der Personalentwicklung, auf Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Anforderungen an MitarbeiterInnen und deren Qualifikation.

6.4.3 Interpretation der Dokumente

Dieses Kapitel sieht eine Interpretation der Dokumente auf Grundlage der Fragestellung nach dem Aussagewert und der Bedeutung für die Untersuchung vor.

Die Dokumente geben Auskunft über den aktuellen Stand von Personalentwicklung innerhalb der Organisation. Zudem bieten die Dokumente Einsichten in Strukturen und Prozesse der Organisation, welche Rückschlüsse auf die praktische Umsetzung von Personalentwicklung auf Grundlage der Dokumente zulassen und eine Einschätzung hinsichtlich der Bedeutung für die Organisation ermöglichen. Die Dokumente bestätigen die Anwendung von Maßnahmen als auch Instrumentarien, welche sich der Personalentwicklung zuordnen lassen, obwohl kein zugrunde liegendes Konzept vorhanden ist. Eine wesentliche Bedeutung kommt diesbezüglich der Konzeption zu, welche die

Grundlage für die praktische Tätigkeit darstellt und sehr aussagekräftig und durchdacht gestaltet ist. Gemeinsam mit dem aktuellen Qualitätsentwicklungsbericht sollte die Konzeption den Ausgangspunkt für eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung in der Organisation bilden. Vorgefundene Auskünfte und Hinweise bezüglich der strukturellen und funktionalen Ausrichtung der Organisation sowie der Orientierung an den Bedürfnissen des Personals werden jedoch nicht ausreichend im Zusammenhang mit einer strategischen Organisationsentwicklung gesehen. Ebenso die konkrete Vorstellung und Definition von Erwartungen an MitarbeiterInnen und deren Qualifikationen sowie der (wenig zielgerichtete) Einsatz von Erfolgscontrolling und -kontrolle erweist sich aufgrund des fehlenden Konzepts zur Personalentwicklung als relativ bezüglich der Entwicklung der Organisation. Die strukturellen Gegebenheiten bieten des Weiteren keine Möglichkeiten zur Laufbahnplanung und auch Anreizsysteme sind nur bedingt gegeben bzw. nur begrenzt dienlich.

Anhand der Dokumentenanalyse können erste Antworten hinsichtlich der Forschungsfragestellungen abgeleitet werden. Es ist ersichtlich, dass Personalentwicklung Anwendung findet ohne ein zugrundeliegendes Konzept. Mögliche Schwierigkeiten, die sich bei der Einführung und Anwendung von Personalentwicklung ergeben, könnten bereits interpretiert werden. Bevor jedoch eine Auswertung in Bezug auf die Forschungsfragestellungen und eine Überprüfung der Hypothesen vorgenommen werden soll, wird die methodische Erhebung des Datenmaterials mittels der mündlichen Befragung weitergeführt.

Nachdem die vorangegangenen Ausführungen die Dokumente auf Grundlage der Fragestellungen nach dem Aussagewert hin untersuchten, werden im Folgenden zur Durchführung eines weiterführenden Interviews Leitfragen benannt, welche die Thematik aus persönlicher Sicht der Leitung aufgreift und die Ergebnisse der Dokumentation ergänzt. Ziel ist letztlich die Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Forschungsmethoden zur Überprüfung bezüglich der Beantwortung der Forschungsfragestellung sowie zur Ableitung möglicher Konsequenzen für die Anwendung von Personalentwicklung.

6.5 Durchführung der Untersuchung – Teil II: Mündliche Befragung

6.5.1 Katalog der Leitfragen

Es wurden nach Beendigung der Dokumentenanalyse die nachfolgenden Leitfragen für das Interview mit der Leitung erarbeitet. Es gilt nochmals darauf hin zu weisen, dass der

Begriff Organisation sich auf die untersuchte Einrichtung und nicht auf den Träger dieser bezieht:

1. Wie viele MitarbeiterInnen sind derzeit beschäftigt? Wie gestalten sich Hierarchien innerhalb der Organisation? Welche Stabstellen gibt es innerhalb der Organisation?
2. Was verbinden Sie mit dem Begriff Personalentwicklung? Welche Aufgabe hat nach Ihrer Meinung Personalentwicklung?
3. Welche Bedeutung hat Personalentwicklung in der Organisation? Weshalb benötigt die Organisation Personalentwicklung? Welche Aufgabe verfolgt Personalentwicklung in der Organisation? Gibt es ein Personalentwicklungskonzept? Seit wann gibt es das? Liegt dem Konzept ein Modell zugrunde?
4. Welche Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung wenden Sie an? Wie messen Sie Erfolg in der Organisation?
5. Welche Voraussetzungen benötigen Sie, um Personalentwicklung umzusetzen? Was wünschen Sie sich in Hinblick auf Personalentwicklung für die Organisation?
6. Welche Entwicklungsziele verfolgt die Organisation? Was bedeutet Erfolg für die Organisation? Wird aktuell eine Entwicklung der Organisation angebahnt? Gibt es dazu bereits konkrete Vorstellungen?
7. Welchen Stellenwert hat das Personal? Welche Möglichkeiten zur Mitgestaltung bestehen? Welche Daten finden sich in den Personalakten? Werden Bedürfnisse und Entwicklungsziele der MitarbeiterInnen erhoben und ausgewertet?
8. Gibt es neben Gehalt und Urlaub weitere Anreizsysteme für die MitarbeiterInnen? Welche Laufbahn- bzw. Karriereplanungen sind möglich? Gibt es Leistungsbeurteilungen der einzelnen MitarbeiterInnen?
9. Wie gelingt die praktische Umsetzung von Personalentwicklung, also die Übertragung von Inhalten der Dokumente (z.B. Anforderungsprofil) in die praktische Arbeit und wie wird dies kontrolliert? Welche Instrumente des Erfolgscontrollings kommen zum Einsatz?
10. Es gibt einige Dokumente, die der Bedarfserhebung dienen (z.B. Übersicht über Kündigungen, Krankenstand, Kapazitätenauslastung, Protokolle von Mitarbeitergesprächen). Gibt es zusätzlich Erhebungen zu Bedarfen des Klientels? Wie und zu welchem Zweck werden Bedarfserhebungen ausgewertet?
11. Nach welchen Kriterien verläuft eine Fortbildungs- und Weiterbildungsplanung? Nach welchen Kriterien werden Neueinstellungen vorgenommen?

12. Werden Veränderungen des finanziellen, politischen und rechtlichen Rahmens erfasst? Wie wird mit diesen Informationen umgegangen?

13. Möchten Sie über die Fragen hinaus Ergänzungen vornehmen oder eine allgemeine Zusammenfassung zum Thema abgeben?

Die Durchführung des Interviews bzw. die Beantwortung der Fragen unter Berücksichtigung der Paraphrasierung befindet sich im Anhang der Arbeit (Anhang 10). Das nächste Kapitel beschäftigt sich, nach abgeschlossener Generalisierung und Selektion der Paraphrasen, mit der Auswertung der Antworten durch Zuordnung zu Kategorien.

6.5.2 Auswertung des Interviews

Die Auswertung des Interviews erfolgt nach einer Kategorisierung der Inhalte, welche im Folgenden benannt sind. Durchgeführt wurde das Interview mit der Leitung der Organisation.

Personale Rahmenbedingungen der Organisation: Die Leitung berichtet von insgesamt 24 MitarbeiterInnen inklusive einer Honorarkraft, welche aktuell in der Organisation angestellt sind. Es sind 20 Frauen und vier Männer beschäftigt. Aktuell befinden sich 19 MitarbeiterInnen im Dienst, davon jeweils eine Mitarbeiterin in der Leitungsposition bzw. in einer stellvertretenden Leitungsposition. Drei MitarbeiterInnen nehmen momentan Elternzeit wahr. Eine Mitarbeiterin ist freigestellt.

Die Organisation ist der Regionalbereichsleitung, vertreten durch zwei Personen, untergeordnet. Neben der Organisation unterliegen der Regionalbereichsleitung sechs Stabstellen, welche der Organisation zuarbeiten. Vier MitarbeiterInnen sind diesbezüglich im Bereich Verwaltung tätig, zwei MitarbeiterInnen im Bereich Bau und Technik.

Aufgaben der Personalentwicklung: In der Organisation ist kein Personalentwicklungskonzept vorhanden. Die Leitung definiert für Personalentwicklung die Aufgaben:

- Erfassen der Interessen und Bedürfnisse des Personals
- Erfassen der Rahmenbedingungen der Organisation
- Individuelle Förderung der MitarbeiterInnen im Interesse der Organisation
- Personalbindung (Das Potential des Personals macht die hohe Fachlichkeit der Organisation aus.)
- Unterstützung der Organisationsentwicklung (Die Verfolgung der Organisationsziele ist abhängig vom Engagement der Mitarbeitenden.)

Instrumente der Personalentwicklung: Es werden von der Leitung keine konkreten Instrumente der Personalentwicklung, welche in der Organisation Anwendung finden, benannt. Zu Zwecken der Entwicklung der Organisation werden kaum Bedarfe erhoben. Eine Auswertung von durchgeführten Erhebungen erfolgt nicht instrumentalisiert, sondern nach Bedarf in Auswertungsgesprächen und zumeist ohne Dokumentation. Langfristige Entwicklungsplanungen werden nicht vollzogen. Entsprechend gibt es keine Laufbahn- bzw. Karriereplanung. Eine Ausnahme bezüglich der Planung bildet die Auswertung der Kapazitätenauslastung (jedoch nicht als langfristige, eher kurzfristige Planung), um die Auslastung selbst und die Nachfrage zu regulieren, eine dauerhafte Auslastung der MitarbeiterInnen zu gewährleisten und MitarbeiterInnen nicht zu überlasten. Controlling findet hauptsächlich über die Reflexion in Mitarbeitergesprächen statt, die praktische Tätigkeit des Personals selbst unterliegt der Kontrolle durch die Leitung. Vorhandene Anreizsysteme der Organisation beziehen sich auf Zuschüsse zu Weiterbildung und zum Kindergartenbeitrag für Eltern sowie auf diverse Gratifikationen (Weihnachten, Teilnahme an Ferienreisen). Als einen bedeutenden und erfolgreichen Anreiz beschreibt die Leitung die Förderung intrinsischer Motivation mittels Anerkennung sowohl durch die Leitung als auch das Team.

Als nicht instrumentalisierte und nicht dokumentierte Instrumente der Erfolgskontrolle benennt die Leitung Rückmeldungen der Klienten, Kostenträger und MitarbeiterInnen sowie die Einhaltung und Kontrolle des Einarbeitungsplans, eine positive Beendigung von Hilfen und die steigende Nachfrage. Es finden keine Leistungsbeurteilungen innerhalb der Organisation statt. Eine instrumentalisierte Kontrolle des Erfolgs stellt die externe Erfolgskontrolle durch den Kostenträger dar. Des Weiteren kann die Auswertung der Kapazitätenauslastung unter dem Kriterium „gute Auslastung ist gleich Erfolg“ als Instrument der Erfolgskontrolle angesehen werden.

Maßnahmen der Personalentwicklung: Es werden einige Maßnahmen der Personalentwicklung in der Organisation angewandt. Aufgezählt wurden die Folgenden:

- Mitarbeitergespräche, Teamsitzungen/Teamgespräche
- Einarbeitungsplan neuer MitarbeiterInnen
- Fort- und Weiterbildungen (Die Auswahl besuchter Weiterbildungen erfolgt interessenorientiert und ohne Bedarfsplanung.)
- Fach- und Klausurtage (Der Fachtag dient der Qualifizierung im Team sowie das Bewusstmachen eigener Qualifikationen und Stärken.)

Notwendige strukturelle Bedingungen als Grundlage für Personalentwicklung: Die Leitung äußerte sehr deutlich den Wunsch nach zeitlichen und personalen Ressourcen zur Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes und der strategischen Durchführung von Personalentwicklung. Neben Zeit und Personal besteht die Forderung nach Stabilität im Team und Leitungsteam sowie nach externer Beratung hinsichtlich Organisationsentwicklung.

Für die Organisation wünscht sich die Leitung die entsprechende Qualifikation, um Personalentwicklung durchführen zu können sowie die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes. Diesbezüglich verweist die Leitung auf die Notwendigkeit der Einbettung von Personalentwicklung in die angestrebte Entwicklung der Organisation. Ein weiterer Wunsch besteht in der Akquise neuer MitarbeiterInnen entsprechend einer vorher durchgeführten Bedarfserhebung. Es besteht der Wunsch nach Einstellung auch älterer MitarbeiterInnen, welcher laut Erfahrungen aus Bewerbergesprächen aufgrund des aktuellen Gehalts vereitelt wird.

Organisationsziele und Erfolg: Zum Erfolg der Organisation und zu den Zielen, welche die Organisation verfolgt, benennt die Leitung drei sehr präzise formulierte Ziele. Zum Einem strebt die Leitung die Bindung und, als eine Voraussetzung dafür, die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen an. Ein weiteres Ziel ist die Aufrechterhaltung bzw. die weitere Steigerung der qualitativ hochwertigen Dienstleistung, welche die Organisation erbringt. Darüber hinaus verfolgt die Leitung eine Refinanzierung der Dienstleistung zu erreichen, um finanzielle Absicherung zu erlangen.

Bedeutung des Personals: Diesbezüglich benennt die Leitung das Personal als Ressource mit dem höchsten Stellenwert in der Einrichtung. Entsprechend besteht von Seiten der Organisation Interesse an der Meinung und an Ideen der MitarbeiterInnen. Das Personal wird an grundlegenden Prozessen der Arbeitsgestaltung beteiligt. Davon ausgenommen sind Leitungsaufgaben und strukturellen Entscheidungen, bei denen kein Mitspracherecht besteht. Trotz des hohen Stellenwerts der MitarbeiterInnen erfolgte bisher keine Erhebung der Bedürfnisse und Interessen unter dem Aspekt der langfristigen Entwicklungsplanung.

Bedeutung der Leitung für Personalentwicklung: Die Leitung der Organisation schreibt sich selbst die Verantwortung für die Koordination der Personalentwicklung zu. Sie ist die Schnittstelle zwischen Organisation und Personal und benötigt zur Planung und Umsetzung von Personalentwicklung eine entsprechende Qualifizierung.

Einschätzung der Leitung zum Stand der Personalentwicklung: Zum Abschluss des Interviews fasst die Leitung eine Einschätzung zum Stand der Personalentwicklung in der Organisation zusammen. Das Interview verdeutlicht die Notwendigkeit und Bedeutung von Personalentwicklung für die Organisation. Ein Nachholbedarf der Organisation wurde erkannt. Als ein Grund für das nicht vorhandene Personalentwicklungskonzept wurde die fehlende Ressource Zeit angegeben. Des Weiteren machte das Interview jedoch auch auf die Anwendung bereits einiger Instrumente und Maßnahmen von Personalentwicklung aufmerksam. Diesbezüglich fehlt es lediglich an Dokumentation. Die Leitung zog das Fazit, langfristige und nachhaltige Planung ist besser als kurzfristiges Reagieren. Sie erkannte in diesem Zusammenhang den Wert des Engagements der MitarbeiterInnen, der Leitung und Regionalbereichsleitung sowie die offene Kommunikationsatmosphäre innerhalb der Organisation als eine wirksame Kompensationsstrategie für fehlende institutionalisierte Personalentwicklung.

6.6 Zusammenführung der Ergebnisse beider Untersuchungsmethoden

Im Anschluss an die Durchführung beider Untersuchungsmethoden und die vorläufige Auswertung der Daten in Hinblick auf deren Aussagewert und Bedeutung für die Untersuchung werden nun die vorläufigen Ergebnisse beider Erhebungen in Zusammenhang gebracht und verglichen, um daraufhin schlussendlich eine Auswertung in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfragestellungen und der Ableitung möglicher Konsequenzen für die Organisation vorzunehmen.

6.6.1 Vergleich der Ergebnisse

Auf den ersten Blick stimmen die erhobenen Daten beider Untersuchungen überein. Bei genauerer Betrachtung lassen sich Unterschiede und Kontroversen feststellen, welche Raum für Interpretationen bieten. Im Folgenden wird versucht, diese auszuwerten. Zudem werden für die Beantwortung der Forschungsfragestellungen prägnante Ergebnisse der Auswertung beider Untersuchungen hervorgehoben.

Bezüglich der benannten Informationen zu den Strukturen und personalen Rahmenbedingungen finden sich Unterschiede in den Untersuchungen. Mittels der Dokumentenanalyse wurde festgestellt, dass aktuell 20 MitarbeiterInnen beschäftigt sind. Die Leitung gab diesbezüglich Auskunft über 24 MitarbeiterInnen. Diese Diskrepanz könnte

der Organisation hinsichtlich ihrer Dokumentation negativ ausgelegt werden. Während laut Leitung derzeit vier MitarbeiterInnen nicht im Dienst sind, was eine mögliche Begründung für die Differenz darstellen könnte, findet sich in den Dokumenten kein Indiz für die Freistellung von MitarbeiterInnen. Entsprechend können keine Rückschlüsse auf die Begründung der Diskrepanz gezogen werden.

Auffällig bezüglich der Personalzusammensetzung waren zudem die fehlenden Informationen und Bewertungen der Altersstruktur bzw. des Altersdurchschnitts. Die Geschlechterverteilung wurde mittels der Auskunft über die Zusammensetzung des Teams aus vier Männern und 20 Frauen ebenso nur begrenzt thematisiert. Solche Informationen scheinen keinen Einfluss auf die Personalentwicklung zu nehmen. Aus der Aussage der Leitung bezüglich des Wunsches nach Einstellung auch älterer MitarbeiterInnen lässt sich lediglich schlussfolgern, dass die Organisation bezüglich des Personals nicht mit Überalterung zu kämpfen hat, sondern sich das Team vielmehr aus relativ jungen MitarbeiterInnen zusammensetzt.

Anhand der Dokumentenanalyse konnten nur wenige Ziele der Organisation benannt werden. Diesbezüglich gab das Interview bedeutend mehr Aufschluss über die Entwicklungsplanung der Organisation. Hier lässt sich auf die fehlende Dokumentation schließen, auf welche die Leitung hinweist. Während in den Dokumenten kaum Rückschlüsse auf eventuelle Ziele möglich sind, benennt die Leitung sehr präzise Zielvorstellungen, welche auch im Zusammenhang mit Personalentwicklung gesehen werden können. In diesem Zusammenhang gibt die Leitung die Bindung der MitarbeiterInnen an die Organisation neben Qualitätssicherung und wirtschaftlicher Sicherheit als ein entscheidendes Ziel an, welches in Dokumenten nicht in Ansätzen zu finden ist.

Weiterhin lassen sich unterschiedliche Aussagen in Abhängigkeit der Erhebungsmethodik bezüglich der Grundhaltungen der Organisation ausmachen. Mittels der Dokumentenanalyse wurde festgestellt, dass der höchste Stellenwert in der Arbeit dem Klientel zugeordnet wird, während die Leitung sehr deutlich formuliert, dass das Personal den höchsten Stellenwert in der Organisation inne hat. Gemäß dem Interview wird die Meinung der MitarbeiterInnen und deren Mitwirkung an Organisationsprozessen als sehr bedeutend angesehen. Maßnahmen wie Mitarbeitergespräche, in denen die Einstellung des Personals erfragt wird, belegen dies. Jedoch räumt die Leitung eine fehlende Erhebung der Mitarbeiterbedürfnisse und -ziele zur strategischen Personalentwicklung ein.

Während die Auswertung der Dokumentenanalyse die Anwendung von einigen Instrumentarien der Personalentwicklung belegt, benennt die Leitung keine konkreten Instrumente. Vielmehr räumt sie ein, dass es keine Erhebung von Bedarfen zu Zwecken der Organisationsentwicklung gibt und die Bedarfserhebung, die durchgeführt wird, nicht instrumentalisiert ist und entsprechend kaum weiterverarbeitet wird.

Nach Auswertung des Interviews wird deutlich, dass laut Leitung viele Prozesse, welche sich grundlegend der Personalentwicklung zuordnen lassen, über Austausch und Kommunikation erfolgen, jedoch mit zu wenig Dokumentation, als dass sie zur strategischen Planung für Personal- und Organisationsentwicklung herangezogen werden könnten.

Prägnante Gemeinsamkeiten, die sich nach Auswertung beider Erhebungsmethoden zeigen, beziehen sich auf Controlling, Erfolgskontrolle und Ressourcen der Organisation. Die Auswertung beider Untersuchungen lässt den Schluss zu, dass Controllingsysteme und Instrumente zur Erfolgskontrolle kaum bzw. keine Anwendung finden. Als wichtigste Ressource bezeichnet die Leitung im Interview, ebenso wie in der Dokumentenanalyse ersichtlich, den Faktor Zeit.

Bezüglich der Bedeutung der Leitungsfunktion und -qualifikation für Personalentwicklung lassen sich aus beiden Untersuchungen ähnliche Ergebnisse ableiten. Ebenso, wie für MitarbeiterInnen, besteht ein äußerst präzises Anforderungsprofil als Voraussetzung für die Leitungstätigkeit. Dies wird für die Funktion der Leitung ergänzt, vor allem um Kompetenzen im Bereich Personalmanagement, welches als Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalführung und Personalverwaltung definiert ist. Hier findet sich der erste in Schriftform dokumentierte Beleg und damit ein direkter Hinweis auf die Anwendung von Personalentwicklung. In diesem Zusammenhang wird die Verantwortung der Leitung thematisiert, zwischen Personal und Organisation im Dienste des Erhalts der eigenen Wirtschaftlichkeit zu koordinieren. Dazu ist eine besondere Qualifikation von Nöten, welche jedoch durch die Leitung nicht näher definiert wird, sich lediglich aus den Anforderungen an die Leitungsposition ableiten lässt.

Neben dieser Bedingung von Qualifikation hinsichtlich der Initiierung von Personalentwicklung auf Grundlage eines strategisch ausgerichteten Personalentwicklungskonzepts in der Organisation bestehen Notwendigkeiten struktureller Veränderungen. Aus den Dokumenten geht hervor, dass Anreizsysteme zwar bestehen, jedoch nur unzureichend als solche ihre Funktion erfüllen. Dies bestätigt die Leitung im Interview. So for-

dert die Leitung Stabilität im Team und Leitungsteam sowie zeitliche Ressourcen als Voraussetzung für die strategische Anwendung von Personalentwicklung im Sinne von Organisationsentwicklung. Mitarbeiterbindung gelingt unter diesen Gegebenheiten nur eingeschränkt.

6.6.2 Abschließende Bewertung der Ergebnisse

Um eine abschließende Bewertung der Ergebnisse vornehmen zu können, werden diese zuerst anhand der Hypothesen geprüft. Nach Auswertung der Ergebnisse stellt sich heraus, eine Hypothese kann falsifiziert werden. Es lassen sich alle weiteren Hypothesen zumindest teilweise verifizieren. Im Folgenden wird daher jede Hypothese einzeln betrachtet, um Besonderheiten bezüglich der Überprüfung zu beleuchten sowie zu erklären, aus welchen Gründen einige Hypothesen nur teilweise verifizierbar sind.

Hypothese 1: Findet Personalentwicklung innerhalb von Organisationen Sozialer Arbeit Anwendung, geschieht dies kaum strategisch und nicht auf Grundlage eines erarbeiteten Personalentwicklungskonzeptes.

Aus den Ergebnissen geht deutlich hervor, dass Personalentwicklung in der untersuchten Organisation Anwendung findet. Wie angenommen, geschieht dies nicht auf Grundlage eines erarbeiteten Personalentwicklungskonzeptes. Dies bestätigt die Leitung im Interview. Sowohl die Auswertung der Dokumente als auch des Interviews belegen eine teilweise Anwendung von Personalentwicklungsinstrumentarien als auch -maßnahmen. Diese Hypothese lässt sich damit eindeutig bestätigen.

Hypothese 2: Liegt der Personalentwicklung ein Konzept zugrunde, basiert dies nicht auf theoretischem Grundlagenwissen.

Ebenso kann die zweite Hypothese belegt werden. Da kein Konzept zur Personalentwicklung vorhanden ist, kann dies nicht auf theoretischem Grundlagenwissen basieren. Darüber hinaus wurde im Interview benannt, dass auch der Anwendung von Personalentwicklung nur bedingt theoretisches Wissen zugrunde liegt und die Theorie auch bezüglich der Personalentwicklung im Allgemeinen vertieft werden könnte.

Hypothese 3: Wenden Organisationen Sozialer Arbeit Personalentwicklung an, ist diese an den Zielen und Bedarfen der MitarbeiterInnen ausgerichtet und berücksichtigt kaum die Belange der Organisation.

Die Hypothese ist nur teilweise verifizierbar. Aus dem Interview geht hervor, dass hauptsächlich die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen auf die Maßnahmen der Personalentwicklung Einfluss nehmen. Ebenfalls belegen die Dokumente, dass bezüglich der Belange der Organisation kaum Bedarfe erhoben bzw. Ziele festgelegt sind. Eine Entwicklung des Personals orientiert an Absichten der Organisationsentwicklung ist nicht erkennbar. Dies würde die Hypothese im Allgemeinen bestätigen. Jedoch räumt die Leitung im Interview konkrete Vorstellungen (wenn auch nicht dokumentierte) für die Organisation ein und verweist auf die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen auch jeweils unter einer gewissen Betrachtung der Wirtschaftlichkeit der Organisation. Dies bedeutet zwar keine Orientierung am Gewinn, jedoch spielt die Wirtschaftlichkeit eine bedeutende Rolle. Entsprechend kann die Hypothese insofern bestätigt werden, dass Personalentwicklung vorrangig an den Mitarbeitenden orientiert ist. Der Einfluss der Wirtschaftlichkeit kann jedoch nicht außer Acht gelassen werden.

Hypothese 4: Wird Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit angewandt, wird darunter hauptsächlich die Fort- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen verstanden.

Diese Hypothese gilt es zu falsifizieren. Gemäß der Dokumentenanalyse als auch des Interviews lassen sich einige Maßnahmen der Personalentwicklung benennen und nicht auf Fort- und Weiterbildung beschränken. Es kommen beispielsweise Einarbeitungspläne zum Einsatz und es werden Supervisionen sowie Teamsitzungen zum Austausch genutzt. Als ebenso wichtig unter dem Aspekt Personalentwicklung werden regelmäßig Mitarbeitergespräche durchgeführt.

Hypothese 5: Findet Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit Anwendung, hat diese einen geringen Stellenwert und in ihrer Funktion zur Entwicklung der Organisation kaum Bedeutung.

Diese Hypothese ist nur teilweise verifizierbar. Es ließe sich aufgrund des fehlenden Personalentwicklungskonzeptes ein geringer Stellenwert interpretieren. Jedoch hat Personalentwicklung in der Organisation gemäß der angewandten Maßnahmen und auch Instrumente wohl keinen solch geringen Stellenwert. Ebenso verweist die Leitung im Interview auf die Bedeutung von Personalentwicklung für die Entwicklung der Organisation und die Notwendigkeit, dies auf Grundlage eines erarbeiteten Konzeptes strategisch umzusetzen. Ein geringer Stellenwert lässt sich davon kaum ableiten.

Betrachtet man nun aber die strukturellen und personalen Gegebenheiten der Organisation, welche Personalentwicklung im Grundsatz zumindest behindern und vergleicht dies mit der Begründung für die unzureichende Anwendung von Personalentwicklung sowie das fehlende Konzept durch die Leitung, entsteht der Eindruck, dass der Personalentwicklung in der untersuchten Organisation nicht die Bedeutung beigemessen wird, welche ihr vor allem aufgrund ihrer Notwendigkeit für Organisationsentwicklungsprozesse gebührt. Entsprechend lässt sich diese Hypothese nur teilweise verifizieren.

Hypothese 6: Wird Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit durchgeführt, ist diese, aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen und unzureichender Qualifikation hinsichtlich der Thematik Personalentwicklung, in ihrer Wirkung wesentlich eingeschränkt.

Die Leitung benennt im Interview die fehlende Zeit als einen wesentlichen Grund für eine unzureichende Ausübung von Personalentwicklung. Zudem zählt sie die finanzielle Absicherung zu den notwendigen Voraussetzungen für mögliche Investitionen in Personalentwicklung. Beide Faktoren bedingen sich. Zeit steht nur zur Verfügung, sofern sie refinanziert ist und Wirtschaftlichkeit ist abhängig vom bedächtigen Umgang mit der Ressource Zeit. Zudem macht die Leitung darauf aufmerksam, dass es einer besonderen Qualifikation für Personalentwicklung bedarf, welche nur teilweise gegeben ist. Eine Qualifizierung diesbezüglich wäre erforderlich, sich der Thematik Personalentwicklung annehmen zu können. Insofern kann diese Hypothese bestätigt werden.

Nachdem eine Überprüfung der Hypothesen stattgefunden hat, wird im Anschluss auf die Forschungsfragestellungen eingegangen, um zu betrachten, inwieweit diese beantwortet werden können.

Wird Personalentwicklung in der Organisation Sozialer Arbeit angewendet?

Personalentwicklung findet in der Organisation Sozialer Arbeit Anwendung. Es sind einige Instrumentarien und Maßnahmen der Personalentwicklung zu verzeichnen.

Liegt der Anwendung ein ausgearbeitetes Personalentwicklungskonzept zugrunde?

Der praktischen Umsetzung von Personalentwicklung innerhalb der Organisation liegt kein ausgearbeitetes Personalentwicklungskonzept zugrunde. Ein solches Konzept ließe sich, auch unter Verwendung bereits angewandter Instrumentarien und Maßnahmen von

Personalentwicklung, für die Organisation entwickeln. Voraussetzung dafür wäre jedoch die Auswertung von bereits erfassten Bedarfserhebungen und vor allem deren Dokumentation. Des Weiteren müssten in Orientierung an theoretischen Grundlagen zur Personalentwicklungen weitere Erhebungen und Analysen vorgenommen werden, um eine Personalentwicklungsplanung zu erarbeiten.

Basiert das Personalentwicklungskonzept auf theoretischem Grundlagenwissen? Inwiefern unterscheidet es sich?

Da kein Konzept vorhanden ist, kann diese Frage als solche nicht beantwortet werden. Einzig die Tatsache, dass die Personalentwicklung, welche aktuell angewandt wird, auf keinem theoretischen Grundlagenwissen basiert, lässt sich hier zur teilweisen Beantwortung der Fragestellung anführen.

Welche Schwierigkeiten gibt es hinsichtlich der Einführung und Anwendung von Personalentwicklung in der Organisation?

Die Leitung verfügt über ein gewisses Verständnis von Personalentwicklung sowie deren Bedeutung und Notwendigkeit für die Verfolgung von Organisationsentwicklungszielen, verweist jedoch gleichfalls auf die Erfordernis an Qualifizierung diesbezüglich, sowie die unzureichenden Möglichkeiten der Anwendung, vor allem mangels Zeit. Das Interview verschaffte erst ein Bewusstsein für die Belange der Organisation und die fehlende Instrumentalisierung von Personalentwicklung. Das Fehlen zeitlicher als auch finanzieller Ressourcen sowie eine unzureichende Qualifikation hinsichtlich Personalentwicklung stellen demgemäß die größten Schwierigkeiten bezüglich der Einführung und Anwendung von Personalentwicklung dar.

Nach Durchführung und Auswertung der Untersuchung gilt es anschließend die Ergebnisse in den Bezug zur Theorie zu setzen und zu vergleichen. Weiterführend sollen Schlussfolgerungen für die Anwendung von Personalentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit als zentrales Ergebnis der vorliegenden Arbeit abgeleitet werden.

7 Schlussfolgerungen

Es sollen nachfolgend die besonderen Bedingungen, denen Organisationen Sozialer Arbeit unterliegen, betrachtet werden, um aufzuzeigen, wie diese die Implementierung von Personalentwicklung und entsprechenden Konzepten beeinflussen und möglicher-

weise behindern. Damit gilt es ein Bewusstsein zu schaffen, für die untersuchte Organisation im Besonderen und Organisationen Sozialer Arbeit im Allgemeinen, welche organisationsspezifischen Faktoren sich auf die Anwendung von Personalentwicklung auswirken und welcher Voraussetzungen es bedarf, dass Personalentwicklung gemäß ihrer Funktion, die Organisation unter Berücksichtigung der Belange des Personals in ihrer Entwicklung zu unterstützen, wirksam werden kann.

7.1 Theorie und Praxis oder ein Vergleich

7.1.1 Handlungsempfehlungen für die untersuchte Organisationen Sozialer Arbeit

Die Ergebnisse der Untersuchung belegen ebenso wie die im Vorfeld der Untersuchung angeführten Praxisbeispiele, wie schwierig die praktische Anwendung von Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit sein kann und verweisen zugleich diesbezüglich auf deren Notwendigkeit für die zielgerichtete Entwicklung der Organisation. Es bleibt zu klären, welche Möglichkeiten für die untersuchte Organisation bestehen, sich anhand der bereits vorhandenen Instrumentarien und Maßnahmen bezüglich Personalentwicklung qualitativ weiter zu entwickeln.

Eine Zusammenfassung soll helfen, den Stand der Personalentwicklung in der untersuchten Organisation zu definieren. Personalentwicklung wird in der Organisation angewandt. Es kommen Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung zum Einsatz, jedoch weder auf Grundlage eines Konzeptes noch infolge einer systematischen Bedarfserhebung. Es werden zwar einige Bedarfe erhoben, dazu fehlt es an Auswertung und Entwicklungsplanung. Als Gründe für die Situation werden fehlende finanzielle, zeitliche und personale Ressourcen genannt, ebenso eine unzureichende Qualifizierung hinsichtlich theoretischen Grundlagenwissens bezüglich Personalentwicklung.

Was muss sich verändern, dass Personalentwicklung involviert in Strukturen der Organisation im Sinne der Organisationsentwicklung wirksam angewendet werden kann? Nachfolgend werden dazu Handlungsnotwendigkeiten formuliert, die sich an theoretischen Ausführungen dieser Arbeit orientieren.

Die Grundlage für die Planung und Umsetzung von Personalentwicklung stellt das theoretische Grundlagenwissen dar. Um Personalentwicklung zielführend anwenden zu können, bedarf es einer Qualifikation bezüglich der Notwendigkeit, des Einsatzes und der Wirkungsweise von Personalentwicklung. Es gilt, die Leitung der Organisation entsprechend zu qualifizieren und ihr die zeitlichen Kapazitäten zur Verfügung zu stellen,

die es ihr ermöglichen, eine systematische Personalentwicklungsplanung durchzuführen und Maßnahmen der Personalentwicklung entsprechend umzusetzen.

An erster Stelle der Personalentwicklungsplanung steht die Ausrichtung der Organisation. Im Leitbild und der Konzeption ist beschrieben, welche Strategie die Organisation verfolgt. Auskünfte bezüglich der Zielvorstellungen der Organisation sind jedoch abhängig von der Erhebungsmethodik different. Es gilt daher als ersten Schritt diesbezüglich die Ziele und Entwicklungsplanung der Organisation zu vertiefen und zu konkretisieren, um damit eine solide Basis für die Ausrichtung und Planung der Personalentwicklung in Abhängigkeit der Organisationsentwicklung zu schaffen. Die Erarbeitung eines Konzepts zur Personalentwicklung auf Grundlage von Bedarfserhebungen und -planungen orientiert an den Zielen der Organisation, sollte darauf aufbauen. Anschließend bedarf es der Prüfung bereits vorhandener und angewandter Instrumente und Maßnahmen auf ihre Praktikabilität hin, um diese in das zu entwickelnde Personalentwicklungskonzept einbinden zu können.

Mit Blick auf die Instrumentarien, welche angewandt werden, braucht es einer systematischen Erhebung der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, über die Zwecke der Fort- und Weiterbildung hinaus. Es sollten grundlegende Themen aufgegriffen werden, die sich aus der Zusammensetzung, beispielsweise aus der Altersstruktur bzw. der Geschlechterverteilung, des Personals ergeben, um Entwicklungschancen schaffen zu können, welche gleichzeitig als Anreiz dienen. Möglicherweise müssen dazu strukturelle Veränderungen bedacht werden, die beispielsweise Laufbahnplanung bzw. Aufstiegschancen erst ermöglichen. So ist beispielsweise, auch aufgrund der Teamgröße, die Bildung von Unterteams und deren Führung durch Teamleiter denkbar. In Ausrichtung an den Interessen der MitarbeiterInnen dienen die Möglichkeiten der Laufbahnplanung gleichzeitig der intrinsischen Motivation und damit unmittelbar dem Engagement des Personals. Weitere Anreizsysteme sollten erarbeitet werden.

Eine gute Planung erzielt keinen Nutzen, wenn fehlende Anwendungsmöglichkeiten deren Umsetzung vereiteln. Entsprechend gilt es zeitliche Kapazitäten zur Verfügung zu stellen, welche die Umsetzung vor allem von Maßnahmen der Personalentwicklung ermöglichen. Dies betrifft gleichermaßen finanzielle Kapazitäten. Personalentwicklung muss mit den zur Verfügung stehenden Mitteln der Organisation umgesetzt werden. Es gilt also zu analysieren, wie diese Ressourcen in für die Anwendung von Personalent-

wicklung höherem Maße geschaffen werden können. Eine Veränderung ist stets mit Investition verbunden.

Von wesentlicher Bedeutung für die gewinnbringende Anwendung der Personalentwicklung ist der gezielte Einsatz von Controlling und Erfolgskontrolle. Ziel der untersuchten Organisation sollte es sein, Indikatoren zur Erfolgsmessung zu erarbeiten und festzulegen, wer für die Kontrolle zuständig sein kann. Diese Indikatoren sollen sich von den durch die Leitung benannten Organisationszielen Mitarbeiterbindung, Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung bzw. darüber hinaus von konkretisierten Zielen ableiten lassen. Es muss die Frage zu beantworten sein, woran sich erkennen ließe, wenn das Ziel erreicht ist. Indikatoren für Erfolg festzulegen, macht Maßnahmen überprüfbar. Ein wichtiges Instrument dazu ist zudem die Dokumentation, welche in der Organisation zu wenig ausgeprägt ist und grundsätzlich Anwendung finden sollte, sowohl bezüglich der Entwicklung des Personals als auch der Organisation. Zur gezielten Steuerung des Erfolgs benötigt die Leitung eine entsprechende Qualifizierung.

Darüber hinaus gilt es, das grundlegende Verständnis für die Belange von Organisation zu schärfen. Die Orientierung an der Wirtschaftlichkeit kann unter den gegebenen Umständen der Sozialwirtschaft nicht außer Acht gelassen werden. Im Sinne der Nachhaltigkeit sollten all diese Faktoren in einem Konzept der Personalentwicklung Beachtung finden.

Die vorliegenden Empfehlungen gelten bezüglich der Untersuchung der vorliegenden Arbeit in erster Linie für die untersuchte Organisation. Jedoch lassen diese Handlungsnotwendigkeiten allgemeine Schlüsse zu, welche grundsätzlich für jede Organisation Sozialer Arbeit von Bedeutung sind. Es gilt diesbezüglich ein Bewusstsein zu schaffen für die Besonderheiten der Sozialwirtschaft bzw. die Besonderheiten der innerhalb der Sozialwirtschaft angesiedelten Organisationen. Wie lassen sich die Schlussfolgerungen der Untersuchung auch für jede andere Organisation Sozialer Arbeit generalisieren? Diese Thematik wird im nächsten Kapitel aufgegriffen.

7.1.2 Allgemeingültige Empfehlungen für Organisationen Sozialer Arbeit

Die Empfehlungen, die sich aus den Ergebnissen der exemplarischen Untersuchung ableiten lassen, werden zu Schwerpunkten zusammengefasst nachfolgend aufgeführt.

Schwerpunkt 1: Wohl die größte Bedeutung in puncto praktischer Ausführung von Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit wird der Qualifikation von Führungskräften beigemessen. Grundlage für die Implementierung und Gestaltung von Personalentwicklung stellt in erster Linie ein fundiertes theoretisches Grundlagenwissen dar. Neben Kenntnissen bezüglich Personalentwicklung bedarf es auf Ebene der Leitung eines umfangreichen Verständnisses für die Belange der Organisation als auch des Personals bezüglich der Führung und Leitung. Eine Qualifizierung hinsichtlich Personalmanagement darf nicht fehlen. „Soziale Organisationen sind [...] gezwungen, vor allem den Wirkungsgrad ihrer finanziellen und personellen Ressourcen zu erhöhen und Managementkompetenzen zu qualifizieren. [...] Art, Maß und Form der Innovationskraft, Veränderungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit hängen wesentlich von der professionellen Führungs- und Leitungsqualifikation und der eigentlichen Qualität beruflichen Handelns ab“ (Bassarak 2012: 36). Einige Autoren, darunter Boeßenecker und Markert (2008: 163ff.) sowie Wöhrle (2008: 24ff.) verweisen auf die Bedeutung von Sozialmanagement-Studiengängen zur Qualifizierung von Führungskräften. Dabei verdeutlicht Wöhrle die Notwendigkeit, eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu bauen, die es ermöglicht, nicht nur theoretische Grundlagen zur Gestaltung von Funktionen auf Leitungsebene zu vermitteln, sondern ebenso die Interessen der Praxis aufzugreifen und zu bearbeiten (vgl. Wöhrle 2008: 27ff.). Der Leitung kommt in jedem Fall eine besondere Rolle - eine Schlüsselrolle - zu, auf welche zurückzukommen sein wird.

Schwerpunkt 2: Neben einer ausreichend qualifizierten Leitungsfunktion gilt es, die schlechten Lohn- und Arbeitsbedingungen, welche in der Sozialwirtschaft weite Verbreitung finden, zu beachten und zu verändern. Um dem drohenden Fach- und Arbeitskräftemangel vorzubeugen, bedarf es einer nachhaltigen Arbeitspolitik. Von Seiten der Arbeitnehmer gilt es, diesbezüglich ein Bewusstsein zu schaffen und arbeitspolitisch nachhaltig aktiv zu werden. Eine Interessenvertretung des Personals stellt die Grundlage für die branchenweite Vereinheitlichung von Strukturen der Repräsentation und Verhandlung gegenüber Politik und Wirtschaft dar. Hier sind jedoch ebenfalls die Organisationen Sozialer Arbeit in der Pflicht, sich zu positionieren und sich politisch zu aktivieren. Eine Möglichkeit bieten Zusammenschlüsse zu Netzwerken und Gremien, um Forderungen gegenüber Politik und Wirtschaft geltend machen zu können und die Arbeitsbedingungen der Sozialwirtschaft im Allgemeinen zu verbessern.

Schwerpunkt 3: Veränderung beginnt mit Investition. Innerhalb der Sozialwirtschaft muss sich das Verständnis vom Umgang mit Herausforderungen verändern, weg von kurzfristigen Lösungen in Sinne von reagieren auf Probleme hin zur strategischen Planung, die langfristig und damit nachhaltig angelegt ist. Es gilt, finanzielle, zeitliche und personale Ressourcen zu schaffen, die als Voraussetzung für die gewinnbringende Anwendung von Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit gelten. Damit einher geht die Bedeutung des Personals, als wichtigster Faktor hinsichtlich des Fortbestehens einer Organisation, wertzuschätzen und anzuerkennen. „Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens sind also Mitarbeitende, die in einer von Respekt und Akzeptanz geprägten Partnerschaft mit der Unternehmensleitung eine hohe Identifikation mit und eine Verantwortung für die Unternehmensziele haben“ (Hoffmann 2013: 12).

Schwerpunkt 4: Ebenso bedeutsam für Personalentwicklung sind die Belange der Organisation. Dafür gilt es in jeder Organisation Sozialer Arbeit das Bewusstsein zu schärfen. Soziale Arbeit ist noch weit entfernt davon, Wirtschaftlichkeit als notwendigen Teil ihres Erfolgs anzusehen. Neben dem Idealismus, den Soziale Arbeit prägt, gilt es die Bedeutung der Wirtschaftlichkeit zumindest insofern anzuerkennen, dass sich Organisationen Sozialer Arbeit nicht vor der Entwicklung hin zu einer ökonomischeren Sicht auf die Soziale Arbeit verschließen und sich damit auf kurz oder lang der Gefahr aussetzen, in ihrem Bestreben, idealistische Ziele zu verfolgen, zu scheitern. Dies beinhaltet die Verpflichtung, verantwortlich mit den eigenen Ressourcen umzugehen.

Schwerpunkt 5: Nachdem die Voraussetzungen für Personalentwicklung hinreichend thematisiert worden sind, bleibt die Beschäftigung mit der Personalentwicklung an sich. Es gilt die Personalentwicklung zur Entwicklung der Organisation anzuwenden. Diesbezüglich erfordert es, innerhalb der Organisation Möglichkeiten zu schaffen, Personalentwicklung sinnvoll zu betreiben. Entsprechend müssen sich Aufstiegs- und Entwicklungschancen bieten, die dem Personal einen Anreiz aufzeigen, sich im Sinne des Fortbestehens der Organisation weiterzuentwickeln. Dazu gehört neben einer Laufbahnplanung die Honorierung als Anreiz für Engagement und Initiative.

In einem Personalentwicklungskonzept als Grundlage für den Einsatz von Personalentwicklung gilt es, diese Bedarfe zu erfassen, auszuwerten und an den Belangen der Organisation abzugleichen, damit ein strategisches Vorgehen zur Entwicklung der Organisation über die Entwicklung des Personals möglich wird. Es bedarf dazu der Orientie-

rung an bereits vorherrschenden Modellen und Konzepten der Personalentwicklung. Jedoch scheint auch klar zu sein, dass aufgrund der Vielfalt Sozialer Arbeit und der Vielfalt von Organisationen „es keine ‚best practice‘ Gestaltung des Personalmanagement gibt, dem es nachzueifern gilt. Die Herausforderung liegt vielmehr darin, für jede Organisation der Sozialen Arbeit eigene Gestaltungen zu entwickeln“ (Friedrich 2010: 13). Dies gilt gleichermaßen für die Gestaltung der Personalentwicklung als Teil des Personalmanagement. Unter Beachtung der individuellen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen einer jeden Organisation Sozialer Arbeit ist es sinnvoll, ein eigenes erarbeitetes Konzept der Personalentwicklung zu erstellen. Die theoretischen Grundlagen und bereits existierende Modelle sind für das Verständnis von Personalentwicklung von grundlegender Voraussetzung und Bedeutung, sollten jedoch nicht als Gesetzmäßigkeit, sondern lediglich als Orientierung und Empfehlung dienen.

Ein letzter Blick auf die Gegebenheiten und Bedingungen, denen Organisationen Sozialer Arbeit unterliegen, dient der Vertiefung des Verständnisses von Personalentwicklung als notwendige Maßnahme der Qualifizierung von Personal und damit der Professionalisierung von Organisationen Sozialer Arbeit.

7.2 Bedingungen für Personalentwicklung

Nachfolgend wird auf drei Themenschwerpunkte eingegangen, die bereits in den theoretischen Ausführungen benannt wurden, aber erst nach Betrachtung der Praxis hinsichtlich Personalentwicklung ihre tatsächliche Relevanz begründen.

7.2.1 Personal- und Organisationsentwicklung oder Abhängigkeiten

„Personalentwicklung ist sinnvoll und effektiv, wenn sie in ein vernetztes System mit Fortbildung und Organisationsentwicklung eingebunden wird“ (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. 2006: 3).

Unter Organisationsentwicklung werden Prozesse der Veränderung von Organisationen unter Einbezug der Aspekte Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit verstanden. Da die Organisation die Gesamtheit ihrer Mitglieder beinhaltet, spielen Lernprozesse auf Basis von Beteiligung und Selbsterfahrung eine wesentliche Rolle. Die Organisationsentwick-

lung verfolgt als grundlegende Ziele eine „Verbesserung der Organisationsstruktur, Optimierung der Ablaufprozesse und Schaffung funktionaler Führungs- und Controlling-Funktionen“ (Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit 2000: 6). In der praktischen Arbeit soll neben der Optimierung der Leistungen, die eine Organisation erbringt, zudem eine Besserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsqualität erzielt werden (vgl. Wöhrle 2005: 104f.). Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diese Zusammenhänge.

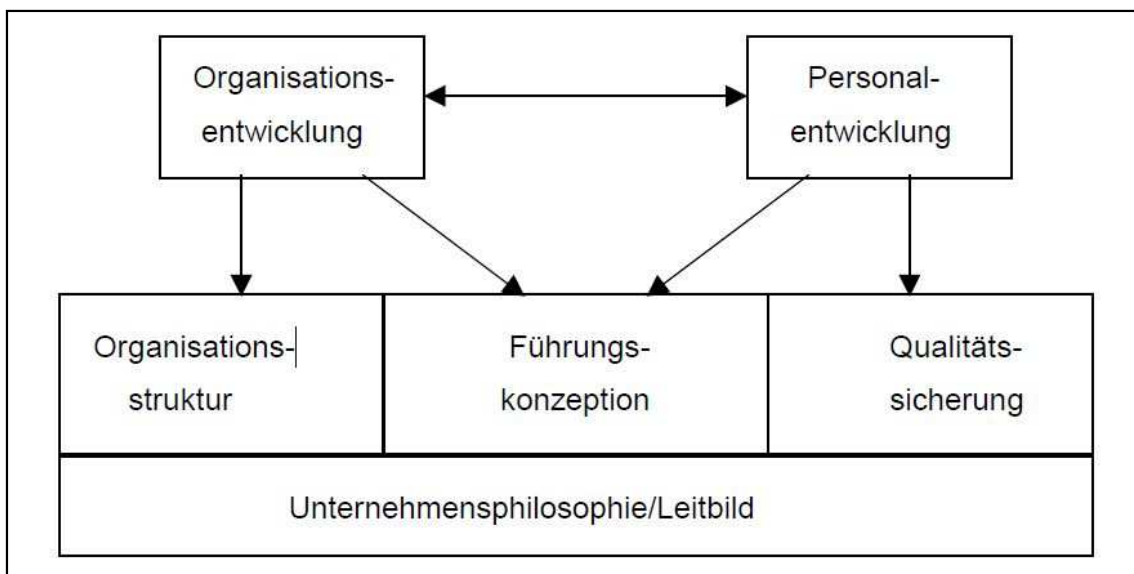


Abbildung 11: Vernetztes System der Organisations- und Personalentwicklung (Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit 2000: 5)

Die Verknüpfung von Organisationsentwicklung mit Personalentwicklung dient nicht nur dem Fortbestehen der Organisation, sondern kann darüber hinaus als Maßnahme zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit angesehen werden (vgl. Hölzle 2006: 65). „Je höher das Kreativitätspotential in einer Organisation ist, desto höher ist ihre Problemlösungskompetenz. Ein hohes Kreativitätspotential stützt sich dabei auf eine Wissensbasis, die durch Mehrperspektivität und Interdisziplinarität an Gehalt gewinnt“ (Rausch 2012: 62). Der Weg zur Entwicklung einer Organisation führt entsprechend über die Qualifizierung des Personals. Es zeigt sich auch hier wieder die Bedeutung des Personals als Erfolgsfaktor von Organisationen nicht nur der Sozialen Arbeit. Es ist davon auszugehen, dass „in privatwirtschaftlichen Unternehmen mit langfristiger Orientierung [...] der Zusammenhang zwischen engagierter Personalentwicklungsarbeit und Erfolgspotenzial jedenfalls dem Grunde nach (an-)erkannt zu werden“ (Klaus 2008: 142) scheint.

Diesbezüglich zeigt sich erneut die Notwendigkeit, die Personalstrategie mit der Strategie des Unternehmens zu verknüpfen.¹¹ Welche Einflüsse die Personalstrategie beeinflussen können, wurde bereits zu Beginn der Arbeit hinreichend erörtert. Weiterführend soll darüber hinaus ein weiterer bedeutender Aspekt aufgegriffen werden, das Management der Vielfalt.

7.2.2 Diversity Management

Im Kontext der in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Untersuchung ergaben sich kaum Hinweise bezüglich soziodemographischer Personalinformationen. Lediglich der Rückschluss auf ein Team bestehend aus relativ jungen MitarbeiterInnen sowie die Information, es seien neben 20 Frauen auch vier Männer beschäftigt, geben Hinweise auf die Vielfalt der Lebenswirklichkeiten des Personals. Da diese Thematik hinsichtlich der Anwendung von Personalentwicklung innerhalb der Organisation kaum eine Rolle zu spielen scheint, wurde darauf vorerst nicht weiter eingegangen. Als bedeutendes Merkmal der heutigen Zeit und gesellschaftlichen Verhältnisse stellt die Vielfalt der Menschen jedoch einen wichtigen Aspekt dar, den es bezüglich der Anwendung von Personalentwicklung zu beachten gilt. In diesem Zusammenhang soll das Diversity Management, zu Beginn der Arbeit bereits erwähnt, nochmals aufgegriffen werden.

Diversity Management stellt eine Antwort auf veränderte Einflüsse der Ökonomie, Demografie und Gesellschaft auf die Sozialwirtschaft dar. Es ist als Maßnahme zu verstehen, auf sich verändernde Bedingungen in der Sozialwirtschaft wie beispielsweise den prophezeiten Mangel an Fachkräften infolge von Abwanderung und Überalterung, den Wertewandel der Gesellschaft sowie die Forderung nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu reagieren und Arbeitsplätze entsprechend attraktiv zu gestalten (vgl. Ziegler 2012: 177f.). Diversity Management bezieht sich auf die Vielfalt von MitarbeiterInnen hinsichtlich zum Beispiel des Alters, des Geschlechts, der Herkunft und Weltanschauung, möglicher Behinderung bzw. sexueller Identität und ersucht, sich diese für den Erfolg einer Organisation nutzbar zu machen (vgl. Böhne 2012: 153). Dies geht mit dem Vorgehen einher, „die Vielfältigkeit der Beschäftigten [...] bewusst in den Managementprozess einzubinden und als Ressource zu nutzen“ (Hölzle 2006: 27). Dafür müssen Bedingungen geschaffen werden, die es jedem Mitarbeitenden anhand seiner

¹¹ Welche Verhältnisse zwischen den beiden Strategien dabei entstehen können und Anwendung finden, soll hier nicht weiterführend behandelt werden. Nähere Ausführungen dazu finden sich vielfach in der Literatur. Beispielhaft zu nennen sind die Ausführungen von Hölzle (2006: 20ff.) und Kolhoff/Kortendieck (2006: 68ff.).

besonderen Gegebenheiten ermöglichen, seine Kompetenzen, Erfahrungen und Qualifikationen in den Dienst der Organisation zu stellen. Letztlich wird damit die Realisierung von Chancengleichheit angestrebt (vgl. Hölzle 2006: 27f.).

In Bezug auf die Thematik des Alters, welche innerhalb der durchgeführten Untersuchung im Interview mit der Leitung aufkam, soll beispielhaft erläutert werden, welche Bedeutung die Betrachtung des Diversity Management für die Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit hat.

Alter soll sich in diesem Zusammenhang nicht ausschließlich auf das bereits erreichte „höhere Alter“ beziehen, welches mit bestimmten Forderungen bezüglich des beruflichen Einsatzes einhergeht. Die Thematik Alter verweist vielmehr auf die Notwendigkeit, das Fortschreiten der beruflichen Tätigkeit von MitarbeiterInnen einer Organisation Sozialer Arbeit über Jahre hinweg zu bedenken, und Personalentwicklung entsprechend daran zu orientieren. Mit fortschreitendem Alter verändern sich die Bedürfnisse bezüglich der beruflichen Weiterentwicklung. Darauf bezieht sich Hoffmann (2010: 20ff.) mit seinem Modell, die Personalentwicklung an in Phasen unterteilten Berufsjahren zu orientieren. Diese Phasen werden im Folgenden kurz beschrieben.

- Phase 1 - die ersten fünf Berufsjahre: Diese Phase geht mit einem hohen „Marktwert“ der MitarbeiterIn einher, welche mit fachlicher Grundqualifikation und möglicher erster, in dieser Phase angestrebter und erlangter Zusatzqualifikationen, ausreichend für die ersten Berufsjahre qualifiziert ist.
- Phase 2 – die folgenden zehn Berufsjahre: Diese Phase kennzeichnet die Bilanzierung des Abgleichs aktueller Anforderungen, Qualifikationen und Bedürfnisse hinsichtlich des Einsatzfeldes durch den Mitarbeitenden. Es gilt eine Entscheidung herbeizuführen, wie die weitere Laufbahn aussehen soll und entsprechend Investitionen zu tätigen, die dieser Planung gerecht werden. Somit wird der „Marktwert“ hoch gehalten bzw. wieder erhöht. Damit verbunden sind eine hohe Leistungsbereitschaft der MitarbeiterIn und eine hohe Wertschätzung von Seiten der Organisation.
- Phase 3 – die darauffolgenden zehn Berufsjahre: In dieser Phase erfolgt eine erneute Bilanzierung als Grundlage für eine letzte Möglichkeit zur grundsätzlichen Veränderung des Einsatzfeldes. Ansonsten gilt es in dieser Phase, seine Qualifikation und Zusatzqualifikation sowie Erfahrungen aus Veränderungsprozessen der Organisation geltend zu machen und sich entsprechend für einen Laufbahn-

weg zu entscheiden. Weiterführende Qualifikationen unterstützen dieses Vorgehen. Eine mögliche Investition in die Bildung des Mitarbeitenden zu Zwecken der Fluktuation sei hier ebenso in Betracht gezogen.

- Phase 4 – nach dem 25. Berufsjahr: Es wird in dieser Phase angestrebt, die erarbeitete Leistungsfähigkeit zu erhalten. Ein Interesse der MitarbeiterIn an weiterführender Qualifikation kann nicht mehr vorausgesetzt werden. In dieser Phase lässt sich der Erfolg jahrelanger Investition in Personalentwicklung aufzeigen. Ist Personalentwicklung gelungen, zeigt die entsprechende MitarbeiterIn eine hohe Identifikation mit der Organisation sowie Motivation und die Bereitschaft, sich auch weiterhin engagiert zu Zwecken der Organisationsentwicklung einzubringen.

Hoffmann, so wird in seinen Ausführungen deutlich, setzt die Bereitschaft und das Wissen um die Notwendigkeit zu lebenslangem Lernen bezüglich des Einsatzes von Personalentwicklung im Dienst der Organisationsentwicklung voraus. Es zeigt sich anhand der Phasen deutlich, wie sich sowohl die Interessen der MitarbeiterInnen sowie der Organisation bezüglich des Einsatzes des Personals im Laufe der Jahre verändern.

Der Aspekt des Alters stellt ein Beispiel für die Vielfalt des Personals dar. Dieses Beispiel verdeutlicht, stellvertretend für alle weiteren Aspekte des Diversity Management, dass eine einheitliche Personalentwicklung nicht gelingen kann, sondern Personalentwicklung an den Besonderheiten eines jeden Mitarbeitenden orientiert und gestaltet sein muss.

In diesem Zusammenhang soll ein letzter Blick auf die Funktion und die Rolle der Leitung geworfen werden. Schlussendlich trägt diese einen Großteil der Verantwortung für das Gelingen von Personalentwicklung und damit gleichermaßen für den Erfolg sowie die Entwicklung der Organisation.

7.2.3 Schlüsselrolle Leitung

„Aus der Bedeutung der PE für den Bestand und die Leistungsfähigkeit einer Organisation sowie der Verantwortung für die MitarbeiterInnen ist zu folgern: PE ist eine vordringliche Aufgabe für die Leitungskräfte“ (Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit 2000: 13).

Das Management und damit die Leitung einer Organisation der Sozialen Arbeit nimmt eine Schlüsselrolle in Bezug auf die Entwicklung der Organisation ein. Die Leitung ist die Schnittstelle zwischen Organisation und MitarbeiterInnen. Aus der Bedeutung des Personals für Organisationen entsteht die Anforderung an die Leitung, das Mitarbeiterverhalten im Sinne der Organisationsziele zu beeinflussen und die MitarbeiterInnen zu führen (vgl. Kolhoff/Kortendieck 2006: 28). Personalführung gilt demnach als Hauptaufgabe der Leitung. Dies bedeutet vor allem, „talentierte und leistungsbereite Mitarbeiter zu gewinnen, sie zu fördern und dafür zu sorgen, dass sie sich mit der Einrichtung verbunden fühlen“ (Schubert 2012b: 135). Von Führungskräften wird in diesem Sinne „gesamtunternehmerisches Denken und hohe Identifikation mit den Organisationszielen“ (Hölzle 2006: 65) erwartet. Sie sind in erster Linie dafür verantwortlich, organisationale Interessen zu verfolgen und „motivierter Mitarbeiter in ausreichender Zahl und Qualität bereitzustellen (Sachaufgabenorientierung), den einzelnen Mitarbeiter in seinen Entwicklungsvorhaben zu unterstützen und zu führen (Mitarbeiterorientierung)“ (Kolhoff/Kortendieck 2006: 149).

Die Leitung in vielen Organisationen der Sozialen Arbeit war in den vergangenen Jahrzehnten vom basisdemokratischen Anspruch geprägt, das Team mit sehr flachen Hierarchien zu führen, unter dem Motto: „Alle sollten gleich sein und alles gemeinsam entscheiden“ (Wöhrle 2008: 14). Dies war der Tatsache geschuldet, dass bezüglich der Besetzung von Leitungspositionen keine Qualifikationsanforderung an die Führungskräfte gestellt worden, schon gar nicht in puncto Management. Entsprechend wurden Führungspositionen ohne Leitungsqualifikation oft besetzt, entweder mit der Gründungsperson der Einrichtung oder mit einer Person, welche die Einrichtung bezüglich ihrer Trägerschaft repräsentiert (vgl. Wöhrle 2008: 14f.). Ausläufer aus dieser Bewegung heraus, finden sich in Ansätzen auch heute noch in Organisationen der Sozialen Arbeit. Jedoch hat sich das Verständnis von Führung und Leitung verändert. Personalführung als Managementaufgabe liegt nicht mehr nur in der Verantwortung der oberen

Hierarchieebenen, sondern betrifft all jene Mitarbeiter einer Organisation der Sozialen Arbeit, welchen eine Personalverantwortung übertragen wird (vgl. Hammer 2002: 7).

Die in Kapitel 3.1 beschriebenen Schlüsselqualifikationen gelten daher in gleicherweise für Führungskräfte wie für das Personal von Organisationen, da sich besonders Führungskräfte mit steigenden und vor allem komplexeren Anforderungen konfrontiert sehen. Führungskräfte sollen „zentrale Verantwortung für die Personalentwicklung übernehmen“ (Beck/Schwarz 2012: 37) und gelten in diesem Sinne selbst als Personalentwickler. In Ergänzung zu den bereits aufgeführten Schlüsselqualifikationen ergibt sich das in der nachfolgenden Abbildung dargestellte Anforderungsprofil von Führungskräften (vgl. Anhang 3).

Anforderungsprofil von Führungskräften

- Förderung der Eigeninitiative, Inspiration und Motivation der MitarbeiterInnen
- Kommunikation von Unternehmensstrategie, Organisationszielen und Visionen
- Abteilungs- und organisationsübergreifende Koordination
- Mitarbeitercoaching sowie gezielter Einsatz und Förderung der Mitarbeiterpotentiale
- Herstellen einer Vertrauensbasis für eine zielorientierte Zusammenarbeit
- Einnehmen einer Vorbildfunktion sowie zwischenmenschliche Kompetenz
- Fähigkeit zur strategischen Planung, Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft

Abbildung 12: Anforderungsprofil von Führungskräften (vgl. Beck/Schwarz 2012: 36f., Hölzle 2006: 65)

Mit neuen Anforderungen an das Führungsverhalten verändert sich gleichzeitig das Verständnis von Leitung. Nach traditionellem Verständnis geht Leitung mit Autorität und klarer hierarchischer Struktur einher. Leitung bedeutet in diesem Sinne Anweisungen und „Befehle“ zu formulieren und deren Ausführung zu kontrollieren (vgl. Kolhoff/Kortendieck 2006: 26ff.). Leitung unter dem oben genannten Verständnis von Organisationsentwicklung und Personalmanagement wird jedoch vielmehr als Führen im Sinne von Anleiten und Begleiten verstanden. Der Fokus hierbei liegt auf Zusammenar-

beit, Motivation und Vertrauen. Ein solches kooperatives Führungsverständnis¹² bedarf der drei Aspekte, zu fordern, zu fördern und Feedback zu geben (vgl. Hammer 2002: 8).

Gemäß Hölzle (2006) kann abschließend festgestellt werden:

„Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Personalentwicklung mit der Zielrichtung einer lernenden Organisation an Führungskräfte die Anforderung stellt, umfassende Lernprozesse zu organisieren. Eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung erfordert, Organisationsziele in Entwicklungsziele für Bereiche, Abteilungen und einzelne Mitarbeiter/innen zu übersetzen, entsprechende Ziele mit klaren Indikatoren für die Zielerreichung zu vereinbaren, ganzheitliche Lernprozesse möglichst arbeitsplatznah zu organisieren und die Ergebnisse mit aussagekräftigen Feedback-Systemen zu überprüfen“ (Hölzle 2006: 99).

Es bestehen Erwartungen an das Führungsverhalten in Organisationen Sozialer Arbeit, den Herausforderungen der Personalentwicklung und -führung gerecht zu werden, in dem „ein organisationstheoretisch reflektiertes Verständnis von Fragen der Organisationsgestaltung und der Personalführung“ (Grunwald 2012: 55) zur Ausübung der Leitungsfunktion qualifiziert. Die Notwendigkeit der Qualifizierung von Führungskräften zur praktischen Anwendung und Umsetzung von Personalentwicklung begründet sich somit in der Komplexität der Personalentwicklung selbst und ihrer Funktion zur Entwicklung der Organisation und zur Steuerung des Erfolgs.

Ausblick

Die Ausführungen der vorliegenden Arbeit verweisen auf die bedeutende Rolle, welche Personalentwicklung bezüglich der Entwicklung von Organisationen Sozialer Arbeit einnimmt. Personalentwicklung trägt zum Fortbestehen der Organisation bei, indem es Möglichkeiten schafft, die Leistung der Organisation stetig den verändernden Gegebenheiten anzupassen.

¹² Gemäß dieser neu gewonnenen Sicht auf Personalverantwortung im Bereich der Leitung lassen sich verschiedene Führungsmodelle und auch Führungsstile definieren. Auf diese wird innerhalb dieser Arbeit nicht eingegangen. Einen eingehenden Überblick über diese verschaffen Kolhoff und Kortendieck (2006:28ff.)

Es gilt jedoch, Personalentwicklung nicht ausschließlich als Maßnahme der Reaktion auf sich wandelnde Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit zu betrachten. Personalentwicklung sollte ebenso als Chance verstanden werden, mittels Qualifizierung der MitarbeiterInnen, die Organisation in ihrer Qualität zu entwickeln. Damit leistet Personalentwicklung einen besonderen Beitrag zur Professionalisierung der Organisation und darüber hinaus der Sozialen Arbeit im Allgemeinen.

Personalentwicklung darf diesbezüglich nicht als standardisiertes Instrument fehlinterpretiert werden, was lediglich, unter Orientierung an der Wirtschaft, dazu verwendet wird, die Belange der Organisation zu verfolgen und sich dazu des Personals zu bedienen. Personalentwicklung muss der Individualität der Organisation und ihrer MitarbeiterInnen angepasst sein. Modelle der „best practice“ können diesbezüglich zwar eine gute Orientierungsgrundlage darstellen, gelten aber nicht als das „perfekte“ Konzept für jede Organisation. Es ist ein Unterschied, ob ein großer Verband, wie beispielsweise die AWO, Personalentwicklung betreibt oder ein kleinerer Verein.

Des Weiteren muss bezüglich der Anwendung von Personalentwicklung stets der bedeutende Aspekt des Managements der Vielfalt betrachtet werden. Vielmehr, als in der vorliegenden Arbeit thematisiert werden konnte, bedarf es der Wahrnehmung und Wertschätzung der Individualität und Vielfalt der MitarbeiterInnen sowie der Ausrichtung der Personalentwicklung daran. Eine dadurch entstehende Beteiligung bildet die Grundlage für eine gelungene Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation und fördert die Bereitschaft, seine eigene Arbeitskraft in den Dienst der Organisation zu stellen. Ebenso sollte die Gesundheit der MitarbeiterInnen als zunehmend bedeutsamer Aspekt in der Arbeitswelt und wichtige Ressource unter dem Bereich Personalentwicklung Beachtung finden. Schlussendlich sind MitarbeiterInnen als wichtigster Faktor des Erfolgs und der Qualität von Organisation Sozialer Arbeit nur unter der Bedingung guter Gesundheit voll leistungsfähig und einsatzbereit.

Entsprechend der eben genannten Erwartungen an Personalentwicklung bedarf es einer guten Qualifizierung mit Wissen, Kenntnissen und bestenfalls auch Erfahrungen bezüglich der Personalentwicklung. Die Qualifikation stellt die Grundlage für ein eigenes Modell der Personalentwicklung dar, welches es unter Berücksichtigung der Gegebenheiten der Organisation und deren MitarbeiterInnen mittels Kreativität und Einfallsreichtum zu entwickeln gilt.

Anhang

Anhang 1 - Krisen sozialer Unternehmen

Die folgende Abbildung verdeutlicht, welchen Krisen Organisationen der Sozialen Arbeit neben Legitimationsanforderungen ausgesetzt sind.

Krisen sozialer Unternehmen

Finanzkrise	<ul style="list-style-type: none">• Konjunkturelle und strukturelle Probleme• Begrenztheit der Ressourcen• Keine gesicherte Finanzierung und sorgloses Wirtschaften mehr
Systemkrise	<ul style="list-style-type: none">• Unklare Zuständigkeiten und Kompetenzen• Bürokratische, unflexible Struktur• Wenig Kenntnis und verantwortlicher Umgang mit Kosten
Vertrauens-/ Akzeptanzkrise	<ul style="list-style-type: none">• Sinkendes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Sozialverwaltung• BürgerInnen wollen als Partner ernst genommen werden• Preis-/Leistungsverhältnis stimmt nicht
Attraktivitätskrise	<ul style="list-style-type: none">• Funktionsfähigkeit des Systems durch Unattraktivität/Ineffektivität bedroht• Kein Raum für Engagement und Kreativität• Unterforderung und Abwanderung von qualifiziertem Personal

(Beck/Schwarz 2012: 81)

Anhang 2 - Ziel der Personalentwicklung aus verschiedenen Perspektiven

Die folgende Abbildung bietet eine Übersicht über die differenten Perspektiven der MitarbeiterInnen, der Leitung und der Organisation zu Zielen der Personalentwicklung.

Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung

Sicht der MitarbeiterInnen

- Optimierung der persönlichen Qualifikationen in der Fach-, Management- und Sozialkompetenz
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- Förderung bislang ungenutzter Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Karriereplanung
- Sicherung der Existenzgrundlage im Hinblick auf den technischen und sozialen Wandel
- Optimierung von Gehalt, Position und Prestige
- Erhöhung der eigenen Flexibilität und Mobilität
- Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz
- Übernahme anspruchsvollerer Tätigkeiten und größerer Verantwortung

Sicht der Führungskräfte

- Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes
- Beruflicher Aufstieg durch angemessene Mitarbeiterförderung
- Richtiger Einsatz von Mitarbeiterpotenzialen
- Vorleben und ständige Verdeutlichung der Unternehmensziele
- Abstimmung von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen
- die Beschäftigten an der Lösung der Probleme beteiligen
- Kompetenz der MitarbeiterInnen fördern
- Teamentwicklung
- Entwicklung und Pflege der Unternehmenskultur
- Führungsaufgaben kompetent wahrnehmen
- Erfüllung betrieblicher Vorgaben und Verwirklichung betrieblicher Ziele
- Glaubwürdige Verkörperung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens

Sicht des Unternehmens

- Mitarbeiterselektion, d.h. Auswahl von wenigen aus vielen
- Mitarbeiterplatzierung, d.h. der/die richtige Mann/Frau an den richtigen Arbeitsplatz
- Erhaltung von Qualifikationen der MitarbeiterInnen
- Qualifizierung von MitarbeiterInnen auf neue, sich abzeichnende Anforderungen
- Förderung der Qualifikationen bezüglich der Anforderungen an Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz
- Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- Verbesserte Motivation
- Langfristige Sicherung von Fach- und Führungskräften
- Hilfe bei der Entwicklung der MitarbeiterIn für anspruchsvollere Tätigkeiten
- Vermittlung zusätzlicher Qualifikationen, um eine höhere Flexibilität zu erreichen
- Diagnose von Nachwuchskräften
- Diagnose von Fehlbesetzungen
- Diagnose spezieller Fähigkeiten/Fertigkeiten sowie des Führungspotenzials
- Eine gewisse Unabhängigkeit des Unternehmens vom externen Arbeitskräftemarkt
- Nachfolgeregelungen
- Verbesserung des Problemlösungspotenzials
- Wertsteigerung für Kunden und Klienten durch höheren Nutzen und sinkende Kosten

(vgl. Beck/Schwarz 2012: 22f., Kolhoff/Kortendieck 2006: 148)

Anhang 3 - Anforderungen an Personalentwicklungsverantwortliche

In der folgenden Abbildung sind die an Führungskräfte gestellten Anforderungen zur Anwendung von Personalentwicklung aufgeführt.

Anforderungen an Personalentwicklungsverantwortliche

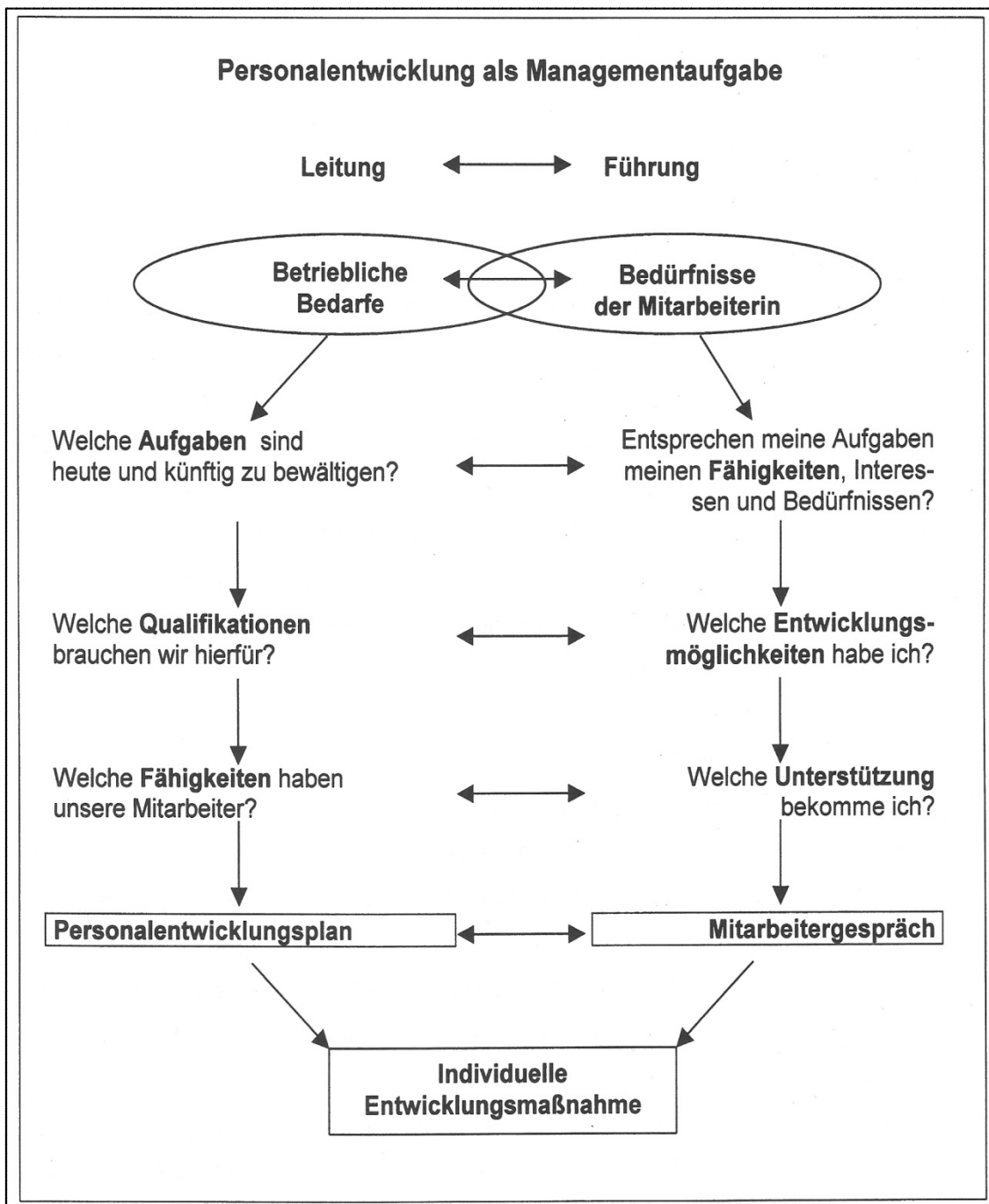
- Einsicht in Rolle und Bedeutung von MitarbeiterInnen hinsichtlich hemmender wie auch fördernder Wirkungen bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien.
- Gesamtunternehmerisches Denken und hohe Identifikation mit den Unternehmenszielen.
- Selbstverständnis als zentraler Gestalter und Beeinflussen der Wertschöpfungskette des Unternehmens.
- Wissen und Verständnis über die operativen Geschäfte des Unternehmens.
- Wissen und Fertigkeiten hinsichtlich klassischer Instrumente der Strategieplanung (Schwächen-Stärken-Bilanzen, Portfolio-Analyse, Wertschöpfungsketten usw.).
- Ausgeprägte interne Service- und Kundenorientierung basierend auf dem Selbstverständnis als Dienstleister und Berater des Managements.
- Zwischenmenschliche Kompetenz auch hinsichtlich der Verhandlungsfähigkeit, Argumentations- und Überzeugungsfähigkeit mit übergeordneten Hierarchieebenen.

(Beck/Schwarz 2012: 73)

(Beck/Schwarz 2012: 141)



Anhang 5 – Personalentwicklung als Managementaufgabe



(Hammer 2002: 16)

Anhang 6 - Maßnahmen der Personalentwicklung

In der folgenden Abbildung werden die wichtigsten Personalentwicklungsmaßnahmen, sortiert nach ihrem Einsatz, zusammengeführt.

Maßnahmen der Personalentwicklung

Into the job	<ul style="list-style-type: none">• Berufsausbildung• Praktika• Mentoren- und Patenschaften• Unterweisung, Einarbeitung und Anleitung• Traineeprogramme
On the job	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitergespräche• Stellvertretungen• Projektarbeit• Job enlargement (Ausdehnung der Aufgabenbereiche)• Job enrichment (Vertiefung der Aufgabenbereiche)• Job rotation (Wechsel der Aufgabenbereiche)• eLearning• Job-Sharing (Teilung der Aufgabenbereiche)• Gruppenarbeit• Management by objectives (Führen mit Zielvereinbarungen)
Near the job	<ul style="list-style-type: none">• Entwicklungsarbeitsplätze• Qualitätszirkel und Förderkreis• Moderation von Gruppenarbeit• Projektarbeit• Workshops• Inhouse-Seminare• Coaching• Mentoring• Supervision• Kollegiale Beratung• Planspiel

Off the job	<ul style="list-style-type: none">• Outdoortraining• Fortbildungen und Weiterbildungen• Externe Seminare• Vorträge• Förderkreise• Studium• Workshops, Fachtagungen, Konferenzen• Assessment Center• Gruppen zum Erfahrungsaustausch• Hospitationen
Along the job	<ul style="list-style-type: none">• Laufbahnplanung• Führungskräfteentwicklung• Nachfolgeplanung
Out of the job	<ul style="list-style-type: none">• Outplacement• Altersteilzeit• Vorruhestand

(Kolhoff/Kortendieck 2006: 157, ergänzt mit Beck/Schwarz 2012: 167 & Friedrich 2010: 83ff.)

Anhang 7 - Dokumente der Personalentwicklung

Ist-Analyse - eigene Funktion sowie das Selbstverständnis der Organisation

- Leitbild, Konzeption des Unternehmens, Unternehmensphilosophie/-strategie, Werte und Normen, Menschenbild, personale Grundorientierung
- Führungskonzeption, Rolle der Führungskräfte, Merkmale des Führungsverhaltens
- Anforderungsprofile, Stellenprofile und -beschreibungen, Merkmale des Mitarbeiterverhaltens, Leistungsbeurteilungen, professionelles Selbstverständnis
- Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Organigramm
- Leistungsbeschreibung, Broschüren/Flyer zu Image und Produkten
- Personalakten (Informationen zu Geschlecht, Alter, Sozialstatus, Profession und Qualifikation/Qualifizierung, soziodemographische Personalinformationen)
- Mitarbeiterinsatz, Mitarbeiterfreisetzung (Teilzeit/Vollzeit/Honorar, interne und externe Fluktuation, Kündigung, Krankenstand, Kapazitätenauslastung, Auftragseingang), Aufstiegs- und Entwicklungschancen
- Rahmenbedingungen (finanziell, politisch, rechtlich)
- Erfolge und Probleme der Organisation

Soll-Zustand - zukünftige Herausforderungen und Entwicklungstendenzen

- Zielsetzung, Potentiale und angestrebte Entwicklung der Organisation: Richtungsziele, Handlungsziele
- Ermittlung der Bedarfe der Organisation sowie der Bedürfnisse und Interessen der MitarbeiterInnen und der KlientInnen
- Ermittlung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und KlientInnen
- Stärken und Schwächen sowie Potentiale der MitarbeiterInnen und Führungskräfte
- Ressourcen der Organisation: Beratung und Coaching, Experten und Referenten, Räumlichkeiten, Finanzen, Netzwerke, Kooperationen etc.
- Ermittlung zukünftiger Aufgaben sowie veränderter Herausforderungen an die zu erbringende Leistung
- Planung des Personalbedarfs (notwendige Qualifikation der MitarbeiterInnen, Zeit und Dauer des Einsatzes)
- Planung der Personalentwicklung (inkl. Durchführung und Evaluierung)

Ist-Soll-Vergleich - resultierende Maßnahmen der Personalentwicklung

- Konzept der Personalentwicklung (inkl. Durchführung und Evaluierung)
- Förderung und Entwicklung der MitarbeiterInnen, Führungskräfteentwicklung, strategisches und operatives Controlling (vgl. Krautscheid/Lerche/Olejnuk/Selg 1999: 29)
- Personalmarketing und Personalauswahl, Ausbildung, Fort- und Weiterbildung, Förderung am Arbeitsplatz
- Erfolgskontrolle (Erfolgskategorien, Dokumentation, Evaluation)
- Entlohnungssysteme

Anhang 8a – Quantitative Datenerhebung

Hinweise auf:	PE	Grund- haltungen	PE Instru- mente	Leistungen	Ziele	MA Quali- ifikationen	LE Quali- ifikationen	MA Ziele	PE Maß- nahmen	Entlohnung	Erfolg	Stand	erstellt von
Ist-Zustand													
Anforderungsprofil LE	x						x						
Anforderungsprofil MA	x					x							
Anforderungsprofil stellv. LE	x						x						
Aufgaben, Rechte und Pflichten MA	x					x			x				
Belehrung durch LE													
Einsatz der MA	x		x						x			aktuell	LE
Kapazitätsauslastung	x		x									aktuell	LE
Konzeption	x	x	x	x	x	x	x		x			03/2011	
Krankenstand	x		x									aktuell	LE
Kündigungen	x		x							x		01/2012	LE
Leitbild	x	x		x	x							aktuell	LE
Leistungsbeschreibung	x	x		x								05/2013	
Organigramm des Regionalb.												07/2013	
Organigramm des Trägers	x								x			07/2013	
Personalbogen	x		x									12/2012	
Stellenbeschreibung LE	x		x				x		x				
Stellenbeschreibung MA	x					x			x				
Stellenbeschreibung stellv. LE	x						x		x				
Anzahl Ist-Analyse	16	3	7	3	2	5	5	1	7	1	0	10	5

Anhang 8b – Quantitative Datenerhebung

Hinweise auf:	PE	Grund- haltungen	PE Instru- mente	Leistungen	Ziele	MA Quali- ifikationen	LE Quali- ifikationen	MA Ziele	PE Maß- nahmen	Entlohnung	Erfolg	Stand	erstellt von
Soll-Zustand													
Protokoll Mitarbeitergespräch	x		x			x		x					
Vorbereitung MAGespräch	x		x			x		x	x				
Vorbereitung MAGespräch LE	x		x				x		x				
Anzahl Soll-Zustand	3	0	3	0	0	2	1	2	2	0	0	0	0
Ist-Soll-Vergleich													
Bewerbungsgespräch	x					x		x					
Einarbeitungsplan neuer MA	x			x		x			x				
Entlohnungssystem	x									x		aktuell	
Fort- und Weiterbildungen	x		x					x	x	x		01/2013	LE
Kindergartenzuschuss	x									x			
Neueinstellung	x		x										
Qualitätsentwicklungsbericht	x		x	x	x	x			x			01/2013	
Anzahl Ist-Soll-Vergleich	7	0	3	2	1	3	0	2	3	3	0	3	1
Gesamtanzahl	26	3	13	5	3	10	6	5	12	4	0	13	6

LE = Leitung, MA = MitarbeiterInnen, PE = Personalentwicklung

Abkürzungen

Anhang 9 – Qualitative Datenerhebung

In der nachfolgenden Auflistung zur Durchführung der Dokumentenanalyse werden ausschließlich die Dokumente angeführt, welche Hinweise für den Einsatz von Personalentwicklung liefern. Entsprechend werden das Organigramm des Regionalbereichs sowie das Dokument über die Belehrung durch die Leitung außer Acht gelassen und nicht aufgelistet. Es werden zudem, bezüglich der Sichtung aller Dokumente, jeweils nur die Kategorien aufgeführt, in denen sich innerhalb des jeweiligen Dokuments Hinweise auf die Anwendung von Personalentwicklung finden lassen. Die Kategorien, welche im aufgeführten Dokument keine Hinweise auf Personalentwicklung zeigen, werden weggelassen.

Ist-Zustand

Dokument: Anforderungsprofil für Leitung

Hinweise auf Anforderungen an Leitung und Qualifikation

- Dipl.-HeilpädagogIn, Dipl.-SozialpädagogIn, Dipl.-PsychologIn
- Erfahrungen in der pädagogischen Arbeit
- Erfahrungen im Leiten und Führen von Teams oder Gruppen
- Konzeptioneller Umgang mit der Ausrichtung der Einrichtung
- Grundlegende Kompetenzen bezüglich Personalmanagement
- Zeit- und Organisationsmanagement
- Kompetenzen in den Bereichen Kooperation und Kommunikation
- Kreativität
- Kompetenzen bezüglich Haushaltsplanung und -verwaltung
- Gesprächsführungskompetenz
- Leitungskompetenz
- Wissen bezüglich Teamentwicklung
- Wissen bezüglich Arbeitsrecht
- PC-Kenntnisse

Dokument: Anforderungsprofil für MitarbeiterIn

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation

- Dipl.-HeilpädagogIn, Dipl.-SozialpädagogIn, Dipl.-PsychologIn (auch Bachelor/Master)
- fachspezifische Fort- und Weiterbildungen als Zusatzqualifikation
- Identifikation mit der Organisation
- Wissen zu Rahmenbedingungen der Arbeit
- Fachspezifisches sowie methodenspezifisches Wissen
- Kompetenz zur Konfliktlösung
- Kompetenz zur Planung
- Gesprächsführungskompetenz
- PC-Kenntnisse
- Kreativität
- Anleitungskompetenzen
- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit

Dokument: Anforderungsprofil für stellvertretende Leitung

Hinweise auf Anforderungen an Leitung und Qualifikation

- Dipl.-HeilpädagogIn, Dipl.-SozialpädagogIn, Dipl.-PsychologIn
- Durchhaltevermögen
- Konzeptioneller Umgang mit Ausrichtung der Einrichtung
- PC-Kenntnisse
- Fachspezifisches Wissen
- Wissen bezüglich Personalmanagement
- Anleitungskompetenz
- Zeit- und Organisationsmanagement
- Konfliktmanagement
- Gesprächsführungskompetenz
- Fähigkeit zu kommunizieren und zu kooperieren

Dokument: Aufgaben, Rechte und Pflichten der MitarbeiterInnen

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation

- selbständiges Arbeiten und Selbstorganisation
- Besuch von Weiterbildung, wenn Relevanz für die Einrichtung besteht
- zeitliches und freizeitliches Engagement und Initiative für Weiterbildungen und Öffentlichkeitsarbeit
- Teilnahme an Teamsitzungen und Supervisionen

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- regelmäßige Mitarbeitergespräche einmal pro Jahr
- fallbezogene Begleitung
- Teamsitzungen und Supervisionen
- Weiterbildungen und Fortbildungen

Dokument: Einsatz der MitarbeiterInnen (Auslastung)

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Bedarfsplanung des Mitarbeitereinsatzes

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- 2,5 Stunden pro Woche für Teamaustausch

Sonstiges

- Auflistung aller MitarbeiterInnen, Zuordnung der Fallverteilung inklusive zeitlicher Auslastung
- Stand: aktuell
- Erstellt von: Leitung

Dokument: Kapazitätenauslastung

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Erfassen der tatsächlichen Auslastung

Sonstiges

- Abgleich der geleisteten und geplanten Stunden mit statistischer Auswertung
- Stand: aktuell
- Erstellt von: Leitung

Dokument: Konzeption

Hinweise auf Grundhaltungen und Grundorientierungen

- Erfordernisse, die sich aus der Arbeit mit dem Klientel ergeben, bestimmen die Arbeitsweise
- Ressourcenorientierung
- Akzeptanz und Wertschätzung
- Empowerment
- Multiprofessionalität im Team

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- fortlaufende Weiterentwicklung und Diskussion der vorliegenden Konzeption

Hinweise auf Leistungen der Organisation

- Umfeldarbeit
- Aufklärung und Sensibilisierung
- Beratung
- Weiterbildung
- Elternarbeit
- Entlastungsangebote für Bezugspersonen
- Früh- und Einzelförderung von Kindern und Jugendlichen mit Behinderung
- Alltagskompetenztraining
- Behinderungsspezifische Angebote für Erwachsene
- Hospitationen
- Begleitung in Arbeit und Studium, Schulbegleitung und Begleitung im Kindergarten
- Kunst- und Musiktherapie
- Freizeit- und Betreuungsangebote

Hinweise auf Ziele und Entwicklungsplanung der Organisation

- fortlaufende Überprüfung und Überarbeitung dieser Konzeption versteht sich als Teil des Qualitätsmanagements
- Qualitätssicherung
- Weiterentwicklung von Förderansätzen und Überarbeitung bestehender Konzepte

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation

- Fachrichtungen Sozial- und Heilpädagogik, Pädagogik und Psychologie
- behinderungsspezifisches Wissen auf Grundlage der neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden
- Teilnahme an regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen, Supervisionen und teamübergreifenden Klausurtagen
- Flexibilität und Mobilität
- Leistungserbringung anhand bestimmter Methodiken
- Teilnahme an internen und externen Weiterbildungen
- Zusatzausbildungen
- Identifikation mit der Einrichtung
- Motivation, Visionen zu verfolgen
- partnerschaftliches Miteinander auf Basis von Wertschätzung, Respekt, Toleranz, Transparenz und Offenheit
- Fähigkeit zu planen und Entscheidungen zu treffen
- hohe Fachlichkeit
- gutes Reflexionsvermögen

Hinweise auf Anforderungen an Leitung und Qualifikation

- Teilnahme der Leitung an regelmäßigen Leitungsteams und Leitungsklausurtagen

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- Weiterentwicklung und Diskussion der vorliegenden Konzeption
- Arbeit in spezifischen Arbeitsgruppen (intern und extern)
- Austausch zwischen Leitung und MitarbeiterInnen
- Personalentwicklungsgespräche mindestens einmal jährlich
- begleitete Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Fallhospitationen und Fallberatungen durch MitarbeiterInnen des Leitungsteams

Sonstiges

- Stand: März 2011
- Daten zum Träger:
 - eingetragener Verein, überregional und international tätig, gemeinnützig und mildtätig, durch Amtsgericht und zuständiges Finanzamt anerkannt

- Geschäftsstelle (Regionalbereich) mit 2 Regionalbereichsleitungen (m/w)
- Mitglied in einem Wohlfahrtsverband und 2 weiteren Verbänden bezüglich des Inhaltes der Einrichtung
- Träger betreibt 6 Berufsförderungszentren, 1 berufsbildende Schule in freier Trägerschaft, 6 Senioreneinrichtungen, 8 behinderungsspezifische Wohneinrichtungen, 3 behinderungsspezifische Fördereinrichtungen, 2 behinderungsspezifische Förder- und Wohneinrichtungen, 3 integrative Kindertagesstätten, 3 fachspezifische Beratungs- und Therapieangebote sowie internationale Partnerschaften in verschiedenen Bereichen
- Daten zur Einrichtung:
 - Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche sowie Menschen mit Behinderung
 - ambulante als auch mobile Hilfeerbringung
 - Kinder- und Jugendhilfe sowie Behindertenhilfe

Dokument: Krankenstand

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Erfassen der Krankentage einzelner MitarbeiterInnen

Sonstiges

- Stand: aktuell
- Erstellt von: Leitung

Dokument: Kündigungen

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Grundlage für Mitarbeiterbindung

Hinweise auf Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen

- Kündigungen aus persönlichen Gründen (Umzug etc.)

Hinweise auf Entlohnungssystem

- Wenige Kündigung aufgrund schlechter Entlohnung

Sonstiges

- Übersicht über Kündigungen der letzten Jahre unter Betrachtung der Dienstzeit und Kündigungsgründe, ohne Auswertung

- Stand: Anfang 2012
- Erstellt von: Regionalbereichsleitung

Dokument: Leitbild

Hinweise auf Grundhaltungen und Grundorientierungen

- Identifikation mit der Arbeit, dem Team und der Organisation
- Gemeinsames Verfolgen von Visionen
- Wertschätzung
- Respektvolle Zusammenarbeit
- Hohe Fachlichkeit
- Transparenz
- Humor, Idealismus und Optimismus
- Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit
- Bereitschaft für Herausforderungen
- Ressourcenorientierung
- Zeit als wichtige Ressource

Hinweise auf Leistungen der Organisation

- Hinweise auf Leistungen aller Einrichtungen des Trägers

Hinweise auf Ziele und Entwicklungsplanung der Organisation

- Pflege und Weiterentwicklung des Leitbildes als Teil des Qualitätsmanagements

Sonstiges

- Stand: aktuell
- Erstellt von: Leitung

Dokument: Leistungsbeschreibung

Hinweise auf Grundhaltungen und Grundorientierungen

- Wertschätzung
- Respektvolle Zusammenarbeit
- Transparenz
- Empowerment
- Ressourcenorientierung
- Lösungsorientierung

- Konsequente Reflexion der eigenen Arbeit

Hinweise auf Leistungen der Organisation

- Komplexe, alltagsbezogene Hilfe - mobil oder ambulant
- Anleitung und Coaching der Eltern
- Anleitung und Coaching von LehrerInnen und ErzieherInnen
- Aufklärungsarbeit
- Krisenintervention
- Netzwerkarbeit
- Freizeitgestaltungsangebote
- Sehr umfangreiche und detaillierte Leistungsbeschreibung
- Förderung in Gruppen/Gruppenangebote

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation

- Team setzt sich aktuell zusammen aus:
 - 5 Dipl.-HeilpädagogInnen
 - 1 Dipl.-HeilpädagogIn mit Zusatzausbildung
 - 8 Dipl.-SozialpädagogInnen/SozialarbeiterInnen
 - 1 Dipl.-SozialpädagogIn/SozialarbeiterIn mit Zusatzausbildung
 - 1 Dipl.-PsychologIn
 - 1 Dipl.-PsychologIn mit Zusatzausbildung
 - 2 SozialpädagogInnen/SozialarbeiterInnen B.A.
 - 1 HeilpädagogIn B.A. mit Zusatzqualifikation

Sonstiges

- Stand: Mai 2013

Dokument: Trägerorganigramm

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- Weiterbildungen

Sonstiges

- Auf dem Trägerorganigramm ist ersichtlich, dass dem Vereinsvorstand drei Geschäftsführer untergeordnet sind. Zu deren Aufgabenbereichen zählen das Personalmanagement sowie Weiterbildungen. Einer der Geschäftsführer ist für den Regionalbereich der zu untersuchenden Organisation zuständig.
- Stand: Juli 2013

Dokument: Personalbogen

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Erfassen der Qualifikation der MitarbeiterInnen
- Erfassen diverser soziodemographischer Daten (Familienstand, Kinder, Behinderung, Krankheiten)

Sonstiges

- Erfassung der Daten der MitarbeiterInnen bei Neueinstellung
- Stand: Dezember 2012

Dokument: Stellenbeschreibung für Leitung

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Entwicklung von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen für MitarbeiterInnen der Einrichtung

Hinweise auf Anforderungen an Leitung und Qualifikation

- Weisungsbefugnis gegenüber MitarbeiterInnen
- Verantwortung für die Umsetzung der Arbeit der MitarbeiterInnen im Interesse der Organisation
- Verantwortung für die Außenwirkung der Einrichtung und den Erhalt der Wirtschaftlichkeit
- Verantwortung für das Vorhandensein der nötigen sachlichen und personellen Mittel
- Verantwortung für konzeptionellen Umgang mit Ausrichtung der Organisation
- Verantwortung für Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalführung und Personalverwaltung
- Führung der MitarbeiterInnen
- Verantwortung für Haushalt und Finanzen
- Kooperation mit diversen Stabstellen

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- Umsetzen von Bewerberverfahren, Personalauswahl und Stellenbesetzung
- Einarbeiten neuer MitarbeiterInnen
- Personalentwicklungsgespräche und Anregung von Zusatzqualifikationen
- Gestaltung von Teamsitzungen
- Mitarbeitergespräche

Dokument: Stellenbeschreibung für MitarbeiterIn

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation

- Selbständiges Umsetzen fachlicher und organisatorischer Weisungen
- Verantwortung für Zielerreichung der Konzeptions- und Leitbildziele
- Individuelle Förderung der KlientInnen und Anleitung der Eltern
- Selbständige Aufgaben- und Zeitplanung
- Kooperations-, Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Planung, Steuerung und Dokumentation der Fallarbeit
- Anleitung von PraktikantInnen
- Organisation von Veranstaltungen
- Vorbereitung und Durchführung von Weiterbildungen
- Beratung

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- Teamsitzungen

Dokument: Stellenbeschreibung für stellvertretende Leitung

Hinweise auf Anforderungen an Leitung und Qualifikation

- Weisungsbefugnis gegenüber MitarbeiterInnen
- Mitverantwortung für die Umsetzung der Arbeit der MitarbeiterInnen im Interesse der Organisation in Zusammenarbeit mit der Leitung
- Leitungsververtretung bei Abwesenheit der Leitung
- Mitverantwortung für konzeptionellen Umgang mit Ausrichtung der Organisation
- Mitverantwortung für Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalführung und Personalverwaltung
- Führung der MitarbeiterInnen
- Mitverantwortung für Haushalt und Finanzen
- Kooperation mit diversen Stabstellen

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- Mitgestaltung der Umsetzung von Bewerberverfahren, Personalauswahl und Stellenbesetzung sowie Einarbeiten neuer MitarbeiterInnen
- Personalentwicklungsgespräche und Gestaltung von Teamsitzungen in Stellvertretung

Soll-Zustand

Dokument: Protokoll Mitarbeitergespräch

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Bedarfserhebung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen
- Bedarfserhebung der Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation

- Reflexion und Feedback an MitarbeiterInnen zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben unter den Aspekten Fähigkeiten, fachliche Grundlagen, Stärken, Schwächen, Grenzen, Ressourcen, besuchte Weiterbildungen und umgesetzte Ziele

Hinweise auf Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Ausblick, Wünsche und Ziele
- Welche Unterstützung wird durch Leitung gewünscht?

Sonstiges

- Das Dokument ist ein auszufüllender Vordruck, untergliedert nach einem Gesprächsleitfaden

Dokument: Vorbereitungsbogen für Mitarbeitergespräch

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Erfassung der Entwicklungsziele der MitarbeiterInnen
- Erfassung der Zufriedenheit und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen
- Erfassung der besuchten Weiterbildung der MitarbeiterInnen im letzten Jahr
- Erfassung, wie sich die MitarbeiterInnen mit der Organisation und Organisationszielen identifiziert

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation

- Erfassen der besuchten Weiterbildungen im letzten Jahr
- Erfassen aktueller und veränderter Aufgaben
- Erfassung der Qualifikation und Kompetenzen
- Reflexionsfähigkeit

Hinweise auf Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen

- Erfassung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen
- Erfassung der Ziele und Bedürfnisse

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- Weiterbildungen
- Mitarbeitergespräch

Dokument: Vorbereitungsbogen für Mitarbeitergespräch Leitung

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Erfassen der Entwicklungsziele der Leitung
- Erfassen der Zufriedenheit und Bedürfnisse der Leitung
- Erfassen der besuchten Weiterbildungen der Leitung im letzten Jahr
- Erfassen, wie sich die Leitung mit der Organisation und Organisationszielen identifiziert

Hinweise auf Anforderungen an Leitung und Qualifikation

- Erfassen der besuchten Weiterbildungen im letzten Jahr
- Erfassen aktueller und veränderter Aufgaben
- Erfassen der Qualifikation und Kompetenzen
- Reflexionsfähigkeit

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- Weiterbildungen
- Mitarbeitergespräche

Ist-Soll-Vergleich

Dokument: Bewerbungsgespräch

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation

- Kenntnisse und Erfahrungen

Hinweise auf Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen

- Motivation für die Stelle
- Vorlieben und Interessen
- Gehaltsvorstellungen

Dokument: Einarbeitungsplan neuer MitarbeiterInnen

Hinweise auf Leistungen der Organisation

- Belehrung über Konzeption, Leitbild und Leistungsbeschreibung der Organisation

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation

- Selbständigkeit

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- Weiterbildungen
- Anleitungsgespräche
- Hospitationen
- Mitarbeitergespräch
- Teamsitzungen
- Praktikantenanleitung

Sonstiges

- Dauer des Einarbeitungsplanes erstreckt sich hauptsächlich über 6 Monate

Dokument: Entlohnungssystem

Hinweise auf Entlohnungssysteme

- Gehaltsentwicklung nach einem Jahr, drei Jahren und fünf Jahren Betriebszugehörigkeit

Sonstiges

- Stand: aktuell

Dokument: Fort- und Weiterbildungen

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Grundlage für Bedarfsplanung (hauptsächlich in Bezug auf Kostenfaktor)

Hinweise auf Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen

- Weiterbildungsthemen

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- Diverse Fortbildungen und Weiterbildungen zu unterschiedlichen Themenbereichen und in unterschiedlichsten Umfängen

Hinweise auf Entlohnungssysteme

- Teilweise Kostenübernahme durch Organisation

Sonstiges

- Erfassung aller durchgeführten Fort- und Weiterbildungen des letzten Jahres, hauptsächlich zur Aufstellung der angefallenen Kosten, ohne Auswertung
- Stand: Anfang 2013
- Erstellt von: Leitung

Dokument: Kindergartenzuschuss

Hinweise auf Entlohnungssysteme

- Anreiz durch Kindergartenzuschuss

Dokument: Neueinstellung

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Erfassen soziodemographischer Daten (Lebenslauf, Kinder, Infos aus Personalbogen)
- Erfassen der Qualifikation (Weiterbildungsnachweise, Lebenslauf)

Dokument: Qualitätsentwicklungsbericht

Hinweise auf Personalentwicklungsinstrumentarien

- Planung einer neuen Weiterbildungskonzeption

Hinweise auf Leistungen der Organisation

- Kooperation mit anderen Trägern der Behindertenhilfe
- Kooperationsprojekte
- Lebensraumnahe Förderungen
- Weiterbildungen

Hinweise auf Ziele und Entwicklungsplanung der Organisation

- Stetiger Austausch und Fortbildung

Hinweise auf Anforderungen an MitarbeiterInnen und Qualifikation

- Dipl.-HeilpädagogInnen, Dipl.-PsychologInnen, Dipl.-SozialpädagogInnen und SozialpädagogInnen B.A.

Hinweise auf Personalentwicklungsmaßnahmen

- Teamsitzungen (3x/Monat a 2,5 Stunden)
- Supervisionen (6x/Jahr a 2,5 Stunden)
- Diverse Weiterbildungen

- 2 Klausurtage
- Dokumentationen

Sonstiges

- Stand: Anfang 2013
- Gilt für das Jahr 2012 bis einschließlich Januar 2013

Anhang 10 - Protokoll zum Interview

Hinweis: Die Formulierung „Organisation“ bezieht sich auf die untersuchte Einrichtung und nicht auf den Träger der Einrichtung.

1. Wie viele MitarbeiterInnen sind derzeit beschäftigt? Wie gestalten sich Hierarchien innerhalb der Organisation? Welche Stabstellen gibt es innerhalb der Organisation?

- 24 MitarbeiterInnen (20 Frauen, 4 Männer) inklusive 1 Honorarkraft
 - 19 MitarbeiterInnen im Dienst, davon 1 Leitungsposition und 1 stellvertretende Leitungsposition
 - 3 MitarbeiterInnen in Elternzeit
 - 1 MitarbeiterIn freigestellt
- Stabstellen (dem Regionalbereich untergeordnet):
 - 2 übergeordnete Regionalbereichsleitungspositionen
 - 4 Verwaltungspositionen (EDV, Abrechnung, Personalverwaltung, Hausverwaltung)
 - 1 Reinigungsstelle

2. Was verbinden Sie mit dem Begriff Personalentwicklung? Welche Aufgabe hat Personalentwicklung?

- Personalentwicklung = Analyse der Interessen der Organisation + Analyse der Interessen der MitarbeiterInnen
- Leitung ist dabei die Schnittstelle zwischen Interessen der Organisation und der MitarbeiterInnen
- Aufgaben:
 - Recherche und Bedarfserhebung der Interessen des Personals durch Kommunikation
 - Abgleich der Interessen der MitarbeiterInnen mit den Rahmenbedingungen der Organisation
 - Gezielte Förderung des Potentials der Mitarbeitenden im Interesse der Organisation

3. Welche Bedeutung hat Personalentwicklung in der Organisation? Weshalb benötigt die Organisation Personalentwicklung? Welche Aufgabe verfolgt Personalentwicklung in der Organisation? Gibt es ein Personalentwicklungskonzept? Seit wann gibt es das? Liegt dem Konzept ein Modell zugrunde?

- Personalentwicklung hat eine große Bedeutung für die Organisation
- Oberste Priorität liegt in der Bindung der MitarbeiterInnen, da das Potential des Personals die hohe Fachlichkeit der Organisation ausmacht
- Verfolgung der Organisationsziele ist abhängig vom Engagement der Mitarbeitenden
- Erfahrung von Qualitätseinbußen der Organisation in der Vergangenheit aufgrund von Kündigungen
- Kein Personalentwicklungskonzept vorhanden

4. Welche Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung wenden Sie an? Wie messen Sie Erfolg in der Organisation?

- Maßnahmen: Mitarbeitergespräche, regelmäßige Gespräche zwischen Leitung und MitarbeiterInnen, Probezeitgespräche, Einarbeitungsplan für neue MitarbeiterInnen, Weiterbildungen, Klausurtage, Fachtag, Teamsitzungen
- Fachtag = Qualifizierung im Team sowie das Bewusstmachen eigener Qualifikationen und Stärken
- Finanzierung der Weiterbildungen über Budget und nach Prüfung der Relevanz und Angemessenheit
- Messung des Erfolgs (wird nicht extra erhoben): Rückmeldung des Klientels, Rückmeldung der Kostenträger, Rückmeldung der MitarbeiterInnen, Einhaltung und Kontrollieren des Einarbeitungsplans, positive Beendigung von Hilfen, steigende Nachfrage
- Instrumente zur Erfolgskontrolle: externe Messinstrumente (z.B. Erhebung der Kostenträger zu abgeschlossenen Hilfen), Auswertung der Kapazitätenauslastung (Abgleich der tatsächlichen Auslastung mit vorgegebener Auslastung unter Betrachtung der Kriterien Urlaub, Überstunden und Krankheit)

5. Welche Voraussetzungen benötigen Sie, um Personalentwicklung umzusetzen? Was wünschen Sie sich in Hinblick auf Personalentwicklung für die Organisation?

- Voraussetzungen:
 - Zeit
 - Personale Stabilität im Leitungsteam (seit 2 Jahren unstrukturiert aufgrund häufiger Veränderungen aus persönlichen Gründen)
 - Externer Berater und Supervision bezüglich Organisationsentwicklung
- Wünsche:
 - Professionellere Wahrnehmung und Umsetzung der Personalentwicklung
 - Personalentwicklungskonzept auf Grundlage von Bedarfserhebung
 - Fundierte Personalentwicklung auch als Basis für Organisationsentwicklung
 - Anwendung von Instrumenten und Maßnahmen der Personalentwicklung unter dem Aspekt der Prüfbarkeit
 - Verständnis für personenunabhängige Funktion von Leitung

6. Welche Entwicklungsziele verfolgt die Organisation? Was bedeutet Erfolg für die Organisation? Wird aktuell eine Entwicklung der Organisation angebahnt? Gibt es dazu bereits konkrete Vorstellungen?

- Erfolg = Zufriedenheit des Personals + Erreichung pädagogischer Ziele bezüglich der Förderung der KlientInnen + Wirtschaftlichkeit (Refinanzierung)
- Oberste Priorität bezüglich der Entwicklung der Organisation ist die finanzielle Sicherheit und Wirtschaftlichkeit (Refinanzierung), jedoch unter Aufrechterhaltung der Qualität
- Konkrete Vorstellungen:
 - Offensiveres Auftreten bei Verhandlungen mit dem Kostenträger
 - Stetige Diskussion der Organisationsziele innerhalb der Leitungsgremien
 - Etablierung einer Mitarbeitervertretung für bessere Kommunikationswege zwischen Personal und Organisation

7. Welchen Stellenwert hat das Personal? Welche Möglichkeiten zur Mitgestaltung bestehen? Welche Daten finden sich in den Personalakten? Werden Bedürfnisse und Entwicklungsziele der MitarbeiterInnen erhoben?

- Bedeutung: Personal = sehr großer bzw. höchster Stellenwert, wie auch Klientel
- Mitgestaltung und Erhebung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden:
 - Offene Gesprächsatmosphäre als Grundlage für Austausch und Diskussionsprozesse im Team
 - Formulierung eigener Interessen ist Verantwortung der MitarbeiterInnen, wird jedoch angeregt und unterstützt durch Leitung
 - Mitarbeitergespräche
 - Gesprächsbereitschaft und Austausch zwischen Organisation und Mitarbeitenden (Mitarbeitervertretung in Anbahnung)
 - Persönliches Engagement
 - Kein Mitspracherecht bei strukturellen Vorgaben und Leitungsaufgaben
- Personalakte:
 - Protokolle aller durchgeführten Mitarbeitergespräche
 - Soziodemographische Daten im Zusammenhang mit Gehaltszahlungen (Lohnsteuer und Sozialversicherungen), nicht im Zusammenhang mit Lebensumständen, Entwicklungszielen und Interessen

8. Gibt es neben Gehalt und Urlaub weitere Anreizsysteme für die MitarbeiterInnen? Welche Laufbahn- bzw. Karriereplanungen sind möglich? Gibt es Leistungsbeurteilungen der einzelnen MitarbeiterInnen?

- Anreizsysteme:
 - Anerkennung und positives Feedback für Präsentation der eigenen Arbeit im Team → Förderung intrinsischer Motivation
 - Bezahlung bzw. Bezuschussung der Weiterbildungen
 - Kindergartenzuschuss
 - Weihnachtsgratifikationen (abhängig von Dauer der Zugehörigkeit)
 - Gratifikation für benennbares Engagement (zur Zeit nur für die Betreuung von Ferienreisen)
- Kein System für Leistungsbeurteilung
- Keine direkte Laufbahnplanung möglich, jedoch:

- zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten bezüglich Qualifizierung innerhalb der bestehenden Position (ohne Aufstiegschancen)
- Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Trägers entsprechend eigener Bedürfnisse, jedoch nur mittels hohem persönlichen Engagement (Neukonzeption von Leistungen und Angeboten)

9. Wie gelingt die praktische Umsetzung von Personalentwicklung, also die Übertragung von Inhalten der Dokumente (z.B. Anforderungsprofil) in die praktische Arbeit und wie wird dies kontrolliert? Welche Instrumente des Erfolgscontrollings kommen zum Einsatz?

- Einarbeitungsplan, Probezeitgespräche, Mitarbeitergespräche, Hospitationen durch die Leitung, Gegenlesen von Berichten sowie Präsentation der eigenen Arbeitsweise im Team sichert die Anwendung und Einhaltung von Vorgaben und Standards
- Team gilt in puncto Selbstreflexion als Controllinginstanz

10. Es gibt einige Dokumente, die der Bedarfserhebung dienen (z.B. Übersicht über Kündigungen, Krankenstand, Kapazitätenauslastung, Protokolle von Mitarbeitergesprächen). Gibt es zusätzlich Erhebungen der Bedarfe des Klientels? Wie und zu welchem Zweck werden Bedarfserhebungen ausgewertet?

- Bedarfe der KlientInnen werden ausschließlich aus der Warteliste abgeleitet → keine Akquise notwendig aufgrund des aktuellen Alleinstellungsmerkmals der Organisation
- Für langfristige Planung wäre Erhebung notwendig um konkurrenzfähig zu bleiben, sich auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen zu können und bezüglich der sinnvollen Planung von Weiterbildungen
- Auswertung erfolgt in Diskussionen innerhalb des Leitungsgremien mit Teilnahme der Regionalbereichsleitung (teilweise zusätzlich fachlich angeleitet) unter der Fragestellung nach Beeinflussungsmöglichkeiten
- Auswertung der Kapazitätenauslastung um Auslastung und Nachfrage zu regulieren, eine dauerhafte Auslastung der MitarbeiterInnen zu gewährleisten und MitarbeiterInnen nicht zu überlasten

- Auswertung der Mitarbeitergespräche, um Einzelmaßnahmen durchzuführen (z.B. Weiterbildungen zu einem bestimmten Thema) → keine langfristige Planung zur Mitarbeiterentwicklung – Mitarbeitergespräche sind eher Grundlage für Reflexion nach einem Jahr
- Auswertung durch Vergleich diverser Dokumente, die sich bezüglich ihres Inhaltes gegenseitig bedingen
- Dokumentation als Instrument der Auswertung ist von Bedeutung, wird allerdings zu wenig angewandt

11. Nach welchen Kriterien verläuft eine Fortbildungs- und Weiterbildungsplanung?

Nach welchen Kriterien werden Neueinstellungen vorgenommen?

- Fort- und Weiterbildungen:
 - Interessenorientiert
 - Interessenprüfung an Organisationszielen
 - Abhängig vom Einsatzschwerpunkt der MitarbeiterInnen
 - Budgetgebunden
 - Einmal pro Jahr sollte eine Weiterbildung besucht werden
 - Keine prospektive Planung
- Neueinstellung ist abhängig:
 - vom Menschenbild
 - von der Bereitschaft sich behinderungsspezifisch zu spezialisieren
 - von Gehaltsvorstellungen, da Forderungen meist höher liegen, als tatsächliches Gehalt
- Wunsch nach Einstellung auch älterer MitarbeiterInnen wird aufgrund des Gehalts vereitelt

12. Werden Veränderungen des finanziellen, politischen und rechtlichen Rahmens erfasst? Wie wird mit diesen Informationen umgegangen?

- Zu wenig Beschäftigung mit dieser Thematik
- Gute Einbindung in Systeme (Kooperationsvertrag mit der Stadt, Mitgliedschaft im Wohlfahrtsverband, Gremienarbeit mit Vertretern freier Träger), vertreten durch die Regionalbereichsleitung

- Weitergabe von Informationen und Anweisungen von Regionalbereichsleitung an Leitung der Organisation

13. Möchten Sie über die Fragen hinaus Ergänzungen vornehmen oder eine allgemeine Zusammenfassung zum Thema abgeben?

- Sehr spannendes Thema
- Große Resonanz – Thema „wühlt auf“
- Es werden mit Beschäftigung dieser Fragen viele „Baustellen“ bewusst
- Leider ist aktuell kaum Zeit und Raum zur Verfügung, sich tiefgründiger mit dem Thema auseinanderzusetzen
- Bewusstsein dafür, dass bereits einige Instrumentarien und Maßnahmen der Personalentwicklung verwendet werden, aber nicht dokumentiert sind
- Eine wirksame Kompensationsstrategie für fehlende instrumentalisierte Personalentwicklung ist das Engagement der MitarbeiterInnen, der Leitung und Regionalbereichsleitung sowie die offene Kommunikationsatmosphäre innerhalb der Organisation

Literaturverzeichnis

- Atteslander, Peter (Hrsg.) (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bassarak, Herbert (2012): Sozialmanagement fordert Personal. In: Bassarak, Herbert/Noll, Sebastian (Hrsg.). Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis, S. 33-51. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Bassarak, Herbert/Heister, Werner/Leitner, Sigrid/Mroß, Michael/Schneider, Armin/Schubert, Herbert/Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.) (2013): Kölner Journal. Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement 1/2013. Band 1. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Bassarak, Herbert/Noll, Sebastian (Hrsg.) (2012): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Beck, Reinhilde/Schwarz, Gotthart (2012): Personalentwicklung. Führen – Fördern – Fordern. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Nachdruck. Augsburg: Ziel-Verlag.
- Böhne, Alexander (2012): Wirtschaftlicher Erfolg durch gelebte Vielfalt – ein Perspektivwechsel. In: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Hrsg.). Den Wandel steuern. Personal und Finanzen als Erfolgsfaktoren, S. 153-157. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Boebenecker, Karl-Heinz/Markert, Andreas (2008): Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Aus- und Weiterbildung in der Sozialwirtschaft: Die neuen Unübersichtlichkeiten. In: Brinkmann, Volker (Hrsg.). Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse, S. 163-182. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Brinkmann, Volker (2008a): Markt, Staat und öffentliche Garantien. Zum Konzept der Sozialökonomie. In: Brinkmann, Volker (Hrsg.). Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse, S. 9-10. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Brinkmann, Volker (Hrsg.) (2008b): Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.

- Brodowski, Michael (2013): Gewinn als Lernanlass für Organisationen. In: Bassarak, Herbert/Heister, Werner/Leitner, Sigrid/Mroß, Michael/Schneider, Armin/Schubert, Herbert/Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.). Kölner Journal. Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement 1/2013. Band 1, S. 93-104. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Hrsg.) (2012): Den Wandel steuern. Personal und Finanzen als Erfolgsfaktoren. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.) (2006): Positionspapier des Deutschen Vereins zur Bedeutung der Fortbildung im Kontext von Personalentwicklung für die Zukunftssicherung der Sozialen Arbeit. http://www.awo-bundesakademie.org/fileadmin/user_upload/documents/6.pdf, verfügbar am 13.03.2013.
- Evans, Michaela/Galchenko, Viacheslav/Hilbert, Josef (2013): Sociosclerose. Zukunftsfähigkeit gefährdet. In: Sozialwirtschaft. Zeitschrift für Sozialmanagement. Jahrgang 23, Heft 3, S. 7-9.
- Fehlau, Eberhard G. (2008): Personalmanagement. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.). Lexikon der Sozialwirtschaft, S. 761-769. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst v./Keupp, Heiner/Rosenstiel, Lutz v./Wolff, Stephan (Hrsg.) (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst v./Steinke, Ines (Hrsg.) (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 1. Auflage. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Friedrich, Andrea (2010): Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Gebert, Diether (1995): Organisation. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst v./Keupp, Heiner/Rosenstiel, Lutz v./Wolff, Stephan (Hrsg.). Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, S. 299-302. 2. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Gesmann, Stefan (2012): Systemisches Weiterbildungsmanagement als Bindeglied zwischen individuellem und organisationalem Lernen. In: Bassarak, Herbert/Noll, Sebastian (Hrsg.). Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis, S. 125-145. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Grunwald, Klaus (2012a): Entwicklungsorientiertes Management als Konzept für Organisationsgestaltung und Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft. In: Wöhrle, Armin (Hrsg.). Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 2: Verschiedene Blickwinkel und bisherige Managementkonzepte, S. 188-204. 1. Auflage. Augsburg: Ziel-Verlag.
- Grunwald, Klaus (2012b): Zur Bewältigung von Dilemmata und Paradoxien als zentrale Qualifikation von Führungskräften in der Sozialwirtschaft. In: Bassarak, Herbert/Noll, Sebastian (Hrsg.). Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis, S. 55-79. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Hammer, Eckart (2002): Personalentwicklung in sozialen Einrichtungen. Ein Handbuch. 6., überarbeitete, erweiterte und neugestaltete Auflage. Stuttgart.
- Hoffmann, Wolfgang (2010): Personalentwicklung. Verantwortung für Berufsbiografien. In: Sozialwirtschaft. Zeitschrift für Sozialmanagement. Jahrgang 20, Heft 1, S. 20-22.
- Hoffmann, Wolfgang (2013): Personalentwicklung. Vom Umgang mit Menschen. In: Sozialwirtschaft. Zeitschrift für Sozialmanagement. Jahrgang 23, Heft 3, S. 10-13.
- Hölzle, Christina (2006): Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 1. Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Horcher, Georg (2008): Neue Steuerung. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.). Lexikon der Sozialwirtschaft, S. 715-717. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

- Klaus, Hans (2008): Qualitätsentwicklung durch Personalentwicklung. Oder: Vom organisationalen Umgang mit Unbestimmtheit und Unstimmbarkeit. In: Brinkmann, Volker (Hrsg.). Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse, S. 141-162. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kolhoff, Ludger/Kortendieck, Georg (2006): Personalmanagement und Personalwirtschaft. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Konferenz zentraler Fortbildungsinstitution für Jugendarbeit und Sozialarbeit (Hrsg.) (2000): Die Bedeutung der Personalentwicklung in der sozialen Arbeit. Bestandsaufnahme und Diskussionspapier der Kommission „Organisationsentwicklung und Leitung“. <http://www.zentrale-fortbildung.de/downloads/pesozarb.pdf>, verfügbar am 15.03.2013.
- Krämer-Stürzel, Antje (2002): Personalentwicklung. In: Schubert, Hans-Joachim (Hrsg.). Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Handlungsfelder – Methoden – Lösungen, S. 143-182. 1. Auflage. Neuwied, Köln und München: Luchterhand Verlag.
- Krautscheid, Christian/Lerche, Wolfgang/Olejník, Alfons/Selg, Eva-Maria (1999): Personalentwicklung in Sozialorganisationen. Eine Arbeitshilfe für die Praxis. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.
- Krönes, Gerhard V. (2012): Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen – ein Beitrag zu institutionalen Spezifika des Sozialmanagements. In: Wöhrle, Armin (Hrsg.). Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 3: Entwürfe mit mittlerer Reichweite und Arbeiten an den Nahtstellen, S. 218-236. 1. Auflage. Augsburg: Ziel-Verlag.
- Kursawe, Christina (2007): Potenzial MitarbeiterInnen. Personalentwicklung für soziale Organisationen – eine qualitative Studie zu vorhandenen Konzepten und Trends. Bad Heilbrunn: Klinkhardt Verlag.
- Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2008a): Lexikon der Sozialwirtschaft. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

- Maelicke, Bernd (2008b): Sozialmanagement. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.). Lexikon der Sozialwirtschaft, S. 923-930. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Maelicke, Bernd (2012): Überlegungen zum strukturellen Spannungsfeld zwischen Fach- und Führungskräften in der Sozialwirtschaft. In: Bassarak, Herbert/Noll, Sebastian (Hrsg.). Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis, S. 15-23. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Marcus, Hans-Jürgen (2008): Erkenntnisse aus dem Umbau und der Modernisierung des Dach- und Spitzenverbandes Caritas – Personalbeteiligung und Personalentwicklung. In: Brinkmann, Volker (Hrsg.). Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse, S. 41-52. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Mayring, Philipp (1995): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst v./Keupp, Heiner/Rosenstiel, Lutz v./Wolff, Stephan (Hrsg.). Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, S. 209-213. 2. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Merchel, Joachim (2010): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 2., aktualisierte Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Nagy, Michael (2012): Personalmanagement – ganzheitlich betrachtet. In: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Hrsg.). Den Wandel steuern. Personal und Finanzen als Erfolgsfaktoren, S. 99-103. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Nöbauer, Brigitta (2012): „Hat die Stellenanzeige ausgedient?“ – Maßgeschneiderte Lösungen zur Personalversorgung. In: Bassarak, Herbert/Noll, Sebastian (Hrsg.). Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis, S. 107-123. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Noll, Sebastian (2012): Das mittlere Management und seine Brückenfunktion in Führung und Wandel. In: Bassarak, Herbert/Noll, Sebastian (Hrsg.). Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis, S. 183-196. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.

- Pfeiffer, Ines (2012): Gewinnung – Bindung – Qualifizierung als strategische Aufgabe. In: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Hrsg.). Den Wandel steuern. Personal und Finanzen als Erfolgsfaktoren, S. 105-113. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Rausch, Jürgen (2012): Diversität und die Lernfähigkeit der Organisation als konstituierende Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen. In: Wöhrle, Armin (Hrsg.). Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 3: Entwürfe mit mittlerer Reichweite und Arbeiten an den Nahtstellen, S. 53-68. 1. Auflage. Augsburg: Ziel-Verlag.
- Rosenstiel, Lutz v. (2000): Organisationsanalyse. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst v./Steinke, Ines (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch, S. 224-238. 1. Auflage. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schellberg, Klaus (2012): Soziale Organisationen sind anders – Besonderheiten von Organisationen der Sozialen Arbeit aus ökonomischer Sicht und die Anforderung an das Management. In: Wöhrle, Armin (Hrsg.). Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 2: Verschiedene Blickwinkel und bisherige Managementkonzepte, S. 149-166. 1. Auflage. Augsburg: Ziel-Verlag.
- Scherenberg, Viviane (2013): Nachhaltigkeit in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. In: Bassarak, Herbert/Heister, Werner/Leitner, Sigrid/Mroß, Michael/Schneider, Armin/Schubert, Herbert/Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.). Kölner Journal. Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement 1/2013. Band 1, S. 125-146. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Schmidt, Michael (2012): Wissensmanagement in sozialen Organisationen: Intellektuelles Kapital erfassen, analysieren und bewerten. In: Wöhrle, Armin (Hrsg.). Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 3: Entwürfe mit mittlerer Reichweite und Arbeiten an den Nahtstellen, S. 166-185. 1. Auflage. Augsburg: Ziel-Verlag.

- Schubert, Hans-Joachim (Hrsg.) (2002a): Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Handlungsfelder – Methoden – Lösungen. 1. Auflage. Neuwied, Köln und München: Luchterhand Verlag.
- Schubert, Hans-Joachim (2002b): Personalmanagement vor neuen Herausforderungen. In: Schubert, Hans-Joachim (Hrsg.). Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Handlungsfelder – Methoden – Lösungen, S. 133-142. 1. Auflage. Neuwied, Köln und München: Luchterhand Verlag.
- Schwarz, Gotthart (2012): Sozialarbeit – Sozialmanagement zwischen Professionalisierung und Problematisierung. In: Wöhrle, Armin (Hrsg.). Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 1: Übersicht, Einordnung und Bilanzen, S. 133-170. 1. Auflage. Augsburg: Ziel-Verlag.
- Wendt, Wolf R. (2008): Sozialwirtschaft. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.). Lexikon der Sozialwirtschaft, S. 953-956. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Wittpoth, Jürgen (2009): Einführung in die Erwachsenenbildung. 3., überarbeitete Auflage. Opladen und Farmington Hills: Budrich Verlag.
- Wöhrle, Armin (Hrsg.) (2012a): Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 1: Übersicht, Einordnung und Bilanzen. 1. Auflage. Augsburg: Ziel-Verlag.
- Wöhrle, Armin (Hrsg.) (2012b): Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 2: Verschiedene Blickwinkel und bisherige Managementkonzepte. 1. Auflage. Augsburg: Ziel-Verlag.
- Wöhrle, Armin (Hrsg.) (2012c): Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden. Band 3: Entwürfe mit mittlerer Reichweite und Arbeiten an den Nahtstellen. 1. Auflage. Augsburg: Ziel-Verlag.

- Wöhrle, Armin (2005): Den Wandel managen. Organisationen analysieren und entwickeln. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Wöhrle, Armin (2008): Der zweite Professionalisierungsschub durch Sozialmanagement. In: Brinkmann, Volker (Hrsg.). Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse, S. 13-39. 1. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Wöhrle, Armin (2013): Mit welchen Begriffen des Managements argumentieren wir? In: Bassarak, Herbert/Heister, Werner/Leitner, Sigrid/Mroß, Michael/Schneider, Armin/Schubert, Herbert/Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.). Kölner Journal. Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement 1/2013. Band 1, S. 34-59. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Wolff, Stephan (2000): Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst v./Steinke, Ines (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch, S. 502-513. 1. Auflage. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Ziegler, Stefan (2012): Strategische Aspekte des Diversity Management. In: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Hrsg.). Den Wandel steuern. Personal und Finanzen als Erfolgsfaktoren, S. 177-184. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Leipzig, den 22. August 2013

Sarah Jung